



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: LOGISTICS MANAGEMENT

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΑΝΑΘΕΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ
(OUTSOURCING)»

ΓΚΙΡΚΙΖΑΣ Χ. ΘΩΜΑΣ
(ΑΜ: TML 2205)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΟΣΧΟΥΡΗΣ ΣΩΚΡΑΤΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΕΛΛΑΔΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024

ΔΗΛΩΣΗ

«Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου».

«Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του μη πρωτότυπου υλικού ΜΔΕ ανήκουν στον μεταπτυχιακό φοιτητή και το επιβλέπον μέλος ΔΕΠ εις ολόκληρο, δηλαδή εκάτερος μπορεί να κάνει χρήση αυτών χωρίς τη συναίνεση άλλου. Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του πρωτότυπου μέρους ΜΔΕ ανήκουν στον μεταπτυχιακό φοιτητή και τον επιβλέποντα από κοινού, δηλαδή δεν μπορεί ο ένας από τους δύο να κάνει χρήση αυτού χωρίς τη συναίνεση του άλλου. Κατ' εξαίρεση, επιτρέπεται η δημοσίευση του πρωτότυπου μέρους της διπλωματικής εργασίας σε επιστημονικό περιοδικό ή πρακτικά συνεδρίου από τον ένα εκ των δύο, με την προϋπόθεση ότι αναφέρονται τα ονόματα και των δύο ως συν-συγγραφέων. Στην περίπτωση αυτή προηγείται γραπτή ενημέρωση του μη συμμετέχοντα στη συγγραφή του επιστημονικού άρθρου. Δεν επιτρέπεται η κατά οποιοδήποτε τρόπο δημοσιοποίηση υλικού το οποίο έχει δηλωθεί εγγράφως ως απόρρητο».



Thomas G. Kirkizas

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα Καθηγητή κο Σωκράτη Μοσχούρη, για τις κατευθύνσεις και συμβουλές του για τη συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας, καθώς και το σύνολο των διδασκόντων του ΠΜΣ για το περιεχόμενο των σπουδών, όπως και το διοικητικό προσωπικό και το προσωπικό της βιβλιοθήκης, για τη συνδρομή τους κατά τη διάρκεια της φοίτησης και της έρευνας.

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ

Στους έντιμους, τίμιους, δίκαιους, ειλικρινείς, χωρίς δόλο ανθρώπους.

Στους διαλλακτικούς, λογικούς, ανιδιοτελείς, με αντικειμενικά επιχειρήματα ανθρώπους.

Σε όσους δεν εκμεταλλεύονται και δεν σπαταλούν τον χρόνο των συνανθρώπων τους.

Στους μη νάρκισσους, μη εγωπαθείς, μη τοξικούς ανθρώπους.

Στους μη άεργους, μη παρασιτικούς ανθρώπους.

Σε όσους δεν έχουν κρυφή, ιδιοτελή, διπρόσωπη και εκμεταλλευτική ατζέντα.

Στον σεβασμό των συνανθρώπων.

Στην εντιμότητα/ειλικρίνεια των φιλικών - ερωτικών - συζυγικών σχέσεων.

Στην προστασία της οικογένειας.

Στην εντιμότητα των εμπορικών/οικονομικών συνεργασιών και των συναλλακτικών/επαγγελματικών σχέσεων.

Στους έντιμους κρατικούς υπαλλήλους/αξιωματούχους, που εργάζονται με εσωτερική παρακίνηση και πειθαρχία, επαγγελματικά, με επίγνωση και προσφορά προς το κοινωνικό σύνολο και την πατρίδα.

Στους έντιμους κρατικούς υπαλλήλους/αξιωματούχους, που δεν εκμεταλλεύονται τη θέση και ισχύ τους για απόκτηση παράνομων προσωπικών οικονομικών κερδών και λοιπών παράνομων προσωπικών πλεονεκτημάτων.

Στο δίκαιο και στη δικαιοσύνη.

Στην ψήφιση και αυστηρή τήρηση, επαρκούς, λεπτομερούς και αυστηρής νομοθεσίας.

Στην προστασία της ελεύθερης, ανιδιοτελούς, με αντικειμενικά επιχειρήματα έκφρασης.

Στην ασφάλεια και στην ευημερία.

Στην ελευθερία και στον πατριωτισμό.

Σε μια ενωμένη και έντιμη ανθρωπότητα.

Στη δημιουργία.

INSCRIPTIONS

To honest, fair, just, sincere, without deceit people.

To conciliatory, logical, selfless, with objective arguments people.

To those who do not take advantage and do not waste other people's time.

To non-narcissistic, non-selfish, non-toxic people.

To non-slacker, non-parasitic people.

To those who do not have a hidden, selfish, two-faced, deceitful and exploitative agenda.

To respect of other people.

To the integrity/honesty of friendly - erotic - marital relationships.

To protection of the family.

To the honesty of commercial/financial partnerships and transactional/professional relationships.

To the honest government employees/functionaries, who work with internal motivation and discipline, professionally, with awareness and contribution to the society and the country.

To the honest government employees/functionaries who do not take advantage of their position and power to obtain illegal personal financial gains and other illegal personal advantages.

To law and justice.

To the passing and strict implementation of adequate, detailed and strict legislation.

To the defense of free, selfless, objective, with arguments expression.

To safety and prosperity.

To freedom and patriotism.

To a united and honest humanity.

To creation.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας/έρευνας, είναι η προσέγγιση και παρουσίαση της έννοιας της «ανάθεσης δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς φορείς (outsourcing)», των σχετιζόμενων με αυτή στοιχείων (μορφές/ στάδια/ πλεονεκτήματα/ μειονεκτήματα/ δυσχέρειες κλπ), καθώς και η προσπάθεια απεικόνισης ενδείξεων για την τρέχουσα κατάσταση και επίδραση του outsourcing στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Το υπάρχον θεωρητικό πλαίσιο ως προς το outsourcing, αποτελεί την αφετηρία της εργασίας, ώστε να υλοποιηθεί η αρχική προσέγγιση στην έννοια του outsourcing και να αποτυπωθούν οι σχετιζόμενοι με αυτή παράγοντες. Ακολούθως, καταγράφονται κάποια ενδεικτικά στατιστικά στοιχεία αναφορικά με το outsourcing, δίδοντας μια ένδειξη των χρηματικών/οικονομικών μεγεθών στα οποία αφορά. Επιπρόσθετα, παρατίθενται ορισμένες ενδεικτικές υφιστάμενες έρευνες/μελέτες άλλων ερευνητών/ μελετητών/ συγγραφέων, εξάγοντας μέσω αυτών, χρήσιμα στοιχεία/ απόψεις/ ερωτήματα/ συμπεράσματα/ σημεία ενδιαφέροντος κλπ., ενώ επίσης, γίνεται αξιοποίησή τους -μαζί με το αναφερθέν θεωρητικό/βιβλιογραφικό πλαίσιο- στη σύνταξη του ερωτηματολογίου της έρευνας, το οποίο είναι και το επόμενο στάδιο της εργασίας. Αφορά σε πρωτογενή συλλογή δεδομένων/απαντήσεων από ελληνικές επιχειρήσεις και οικονομικούς οργανισμούς/Φορείς, δειγματοληπτικά (τυχαίο δείγμα), βάσει εμπειρικών απόψεων (εμπειρική) και σύγχρονων στοιχείων (σύγχρονική).

Αποτυπώνοντας και αναλύοντας τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, εξήχθησαν ενδείξεις, αναφορικά με τα παρακάτω κύρια πεδία:

α. Πιθανά πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του outsourcing και σπουδαιότητα αυτών.

β. Πιθανά μειονεκτήματα/κίνδυνοι από την από την εφαρμογή του outsourcing και σοβαρότητα αυτών.

γ. Πιθανές δυσκολίες/αδυναμίες/σφάλματα, κατά την εφαρμογή/υλοποίηση του outsourcing και σοβαρότητα αυτών.

δ. Βαθμός που πιστεύουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, ότι δεκαπέντε επιλεγείσες βάσει βιβλιογραφίας/αρθρογραφίας Δραστηριότητες, ανατίθενται από τις ελληνικές εταιρείες ή τους ελληνικούς κρατικούς οργανισμούς, σε τρίτους φορείς, στο

πλαίσιο του outsourcing (οι ελληνικές εταιρείες ή οι ελληνικοί κρατικοί οργανισμοί, ως clients).

ε. Βαθμός που πιστεύουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, επί των ανωτέρω ίδιων δεκαπέντε Δραστηριοτήτων, ότι η Ελλάδα θα μπορούσε να αναδειχθεί και να ωφεληθεί ως «κέντρο υποδοχής» τους, στο πλαίσιο του outsourcing [“hot spot” (οι ελληνικές εταιρείες ή οι ελληνικοί κρατικοί οργανισμοί, ως vendors)].

στ. Βαθμός στον οποίο το υφιστάμενο νομικό/ κανονιστικό πλαίσιο του Ελληνικού Κράτους, διευκολύνει την προσέλκυση και ανάληψη από ελληνικές επιχειρήσεις, επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο πλαίσιο του outsourcing; [ανάδειξη της Ελλάδας ως «Κέντρο Υποδοχής (“hot spot”) Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων» - Ανάδειξη ελληνικών επιχειρήσεων/ οικονομικών οργανισμών, ως vendors].

Abstract

The purpose of this research is to approach and present the concept of “outsourcing”, the elements that are related to it (forms/ stages/ advantages/ disadvantages/ difficulties, etc.), as well as to attempt to extract indications on the current situation and impact of outsourcing on Greek businesses.

The existing theoretical framework regarding outsourcing, is the starting point of this work, in order to implement the initial approach to the concept of outsourcing and to present the factors that are related to it. Furthermore, some indicative statistical data regarding outsourcing are displayed, giving an indication of the financial/economic volume involved. In addition, some of the existing research/studies by other researchers/ scholars/ authors are mentioned, extracting through them, useful data/ opinions/ questions/ conclusions/ points of interest, etc. that are used -along with the cited theoretical/bibliographic framework- in the composition of the questionnaire, which is the next stage of this research. The questionnaire leads to a collection of primary data/answers from Greek businesses and economic organizations/Entities, sampled (random-sample research), based on experiential aspects (empirical research) and contemporary data (contemporary research).

Presenting and analyzing the responses of the participants, we extract indications in the scope of the following main areas:

- a. Possible advantages and their importance, resulting from the implementation of outsourcing.
- b. Possible disadvantages/risks and their severity, resulting from the implementation of outsourcing.
- c. Possible difficulties/ weaknesses/ errors and their severity, occurring during the implementation of outsourcing.
- d. The extent to which, fifteen Activities [selected based on the existing theoretical framework/articles] are assigned from Greek companies or Greek State organizations, to third parties, in the scope of outsourcing (the Greek companies or the Greek state organizations, as clients).

e. The extent to which, referring to the above same fifteen Activities, Greece could be highlighted and benefit from, as a "hot spot" in the scope of outsourcing (the Greek companies or the Greek State organizations, as vendors).

f. The extent to which the current framework of legislation and the other regulatory framework of the Greek State, facilitates the attraction of Business Activities to be undertaken from Greek companies in the scope of outsourcing [promotion of Greece as a "hot spot of Business Activities" - Promotion of Greek companies/economic organizations as vendors].

Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	iv
Αφιερώσεις.....	v
Inscriptions.....	vi
Περίληψη.....	vii
Abstract.....	ix
Πίνακας Περιεχομένων.....	xi
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1. Μεθοδολογία.....	3
Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	6
Κεφάλαιο 3. Στατιστικά Στοιχεία.....	29
Κεφάλαιο 4. Ενδεικτικές Υφιστάμενες Έρευνες/Μελέτες.....	42
Κεφάλαιο 5. Ερευνητικά Ερωτήματα.....	48
Κεφάλαιο 6. Αποτύπωση Ευρημάτων Ερωτηματολογίου.....	50
Κεφάλαιο 7. Αποτελέσματα της Μελέτης/Έρευνας - Συμπεράσματα.....	159
Κεφάλαιο 8. Περιορισμοί και Κατευθύνσεις για Περαιτέρω Έρευνα.....	186
Βιβλιογραφία.....	188
Παραρτήματα.....	192
Παράρτημα «Α»: Ερωτηματολόγιο.....	192
Παράρτημα «Β»: Βοηθητική Λίστα Λήψης Απόφασης Outsourcing.....	212
Πίνακας Περιεχομένων Πινάκων - Διαγραμμάτων - Εικόνων.....	xii

Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να επιχειρήσει να προσεγγίσει την έννοια της «ανάθεσης δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς φορείς (outsourcing)» και των στοιχείων τα οποία σχετίζονται με αυτή, υπό το πρίσμα κυρίως των επιχειρήσεων.

Έτσι, στο Κεφάλαιο 1, γίνεται μια αποτύπωση της μεθοδολογίας που εφαρμόστηκε, ώστε να προσανατολίσει τον αναγνώστη στη διαδικασία που ακολουθήθηκε. Κατόπιν, στο Κεφάλαιο 2, γίνεται μια βιβλιογραφική επισκόπηση, αντλώντας στοιχεία από το υπάρχον θεωρητικό πλαίσιο και παρουσιάζοντας:

α. Τις προσεγγίσεις ως προς τον ορισμό της έννοιας του outsourcing και κάνοντας μια σύγκριση σε αντιδιαστολή με τη στρατηγική της Κάθετης Ολοκλήρωσης (Vertical Integration).

β. Τις Μορφές outsourcing.

γ. Τις ενδεικτικές Δραστηριότητες, οι οποίες ανατίθενται ή αναλαμβάνονται στο πλαίσιο του outsourcing.

δ. Τα Στάδια/Κύκλο Ζωής του outsourcing.

ε. Τους Οδηγούς (καταλύτες) του outsourcing.

στ. Τα κίνητρα/πλεονεκτήματα για/από την εφαρμογή του outsourcing.

ζ. Τα κόστη/κινδύνους από την εφαρμογή του outsourcing.

η. Τις δυσκολίες/αδυναμίες/σφάλματα που εμφανίζονται κατά την εφαρμογή του outsourcing.

θ. Την έννοια της Ωριμότητας Διοίκησης Outsourcing [Outsourcing Maturity Management Model (OMMM)].

ι. Τις ενδείξεις επίδρασης του outsourcing, στην Οικονομία και στην Απασχόληση.

Κατόπιν, στο Κεφάλαιο 3, καταγράφονται κάποια ενδεικτικά στατιστικά στοιχεία αναφορικά με το outsourcing, δίδοντας μια ένδειξη των χρηματικών/οικονομικών μεγεθών στα οποία αφορά.

Επιπρόσθετα, στο Κεφάλαιο 4, παρατίθενται ορισμένες ενδεικτικές υφιστάμενες έρευνες/μελέτες άλλων ερευνητών/ μελετητών/ συγγραφέων, εξάγοντας μέσω αυτών, χρήσιμα στοιχεία/ απόψεις/ ερωτήματα/ συμπεράσματα/ σημεία ενδιαφέροντος κλπ., τα οποία αξιοποιούνται -μαζί με το αναφερθέν θεωρητικό/βιβλιογραφικό πλαίσιο- στη σύνταξη του ερωτηματολογίου της έρευνας. Επιπρόσθετα, σε συνέχεια του Κεφαλαίου

αυτού, στο Παράρτημα «B» της παρούσας, αποτυπώνεται μια «Βοηθητική Λίστα Λήψης Αποφάσεων Outsourcing».

Έπειτα, στο Κεφάλαιο 5, γίνεται η σύνδεση των Κεφαλαίων 2 και 4 και η εξαγωγή των ζητημάτων προς έρευνα, στο πλαίσιο της παρούσας εργασία, μέσω ερωτηματολογίου, το οποίο ερωτηματολόγιο αποτυπώνεται στο Παράρτημα «A» της παρούσας.

Στη συνέχεια, η παρουσίαση των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα μέσω ερωτηματολογίου, αποτυπώνεται στο Κεφάλαιο 6, ενώ, η αποτύπωση περαιτέρω συγκρίσεων και συμπερασμάτων υλοποιείται στο Κεφάλαιο 7, με εκτενή χρήση διαγραμμάτων, πινάκων και περιγραφική επεξήγηση.

Τέλος, στο Κεφάλαιο 8, καταγράφονται ορισμένες δυσκολίες/δυσχέρειες που συναντήθηκαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας, καθώς και ορισμένες ενδεικτικές προτάσεις για εμβάθυνση και περαιτέρω μελλοντική έρευνα επί του outsourcing.

Η παρούσα ολοκληρώνεται με τη Βιβλιογραφία/Αρθρογραφία/Πηγές που αξιοποιήθηκαν και τα Παραρτήματα «A» (Ερωτηματολόγιο Έρευνας) και «B» («Βοηθητική Λίστα Λήψης Αποφάσεων Outsourcing») που προαναφέρθηκαν.

Κεφάλαιο 1

Μεθοδολογία

1.1. Μεθοδολογική προσέγγιση έρευνας

Η παρούσα εργασία, εκκινεί καταγράφοντας ενδεικτικά στοιχεία υπάρχουσας βιβλιογραφίας, αναφορικά με την έννοια της «ανάθεσης δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς φορείς (outsourcing)» και των συναφών με αυτή ζητημάτων. Παράλληλα, παρατίθενται ορισμένες ενδεικτικές υφιστάμενες έρευνες/μελέτες άλλων ερευνητών/μελετητών/συγγραφέων, επί της υπόψη έννοιας και των σχετιζόμενων ζητημάτων. Επίσης, γίνεται αναφορά σε ορισμένα συναφή στατιστικά στοιχεία επί του outsourcing, τα οποία έχουν συλλεχθεί δευτερογενώς από υπάρχουσες πηγές, ενώ επιχειρείται μια σύντομη ανάλυση και περιγραφική ερμηνεία σε ορισμένα από αυτά.

Στη συνέχεια επιχειρείται η πρωτογενής συλλογή δεδομένων/απόψεων, μέσω της χρήσης ενός δομημένου ερωτηματολογίου. Το υπόψη ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα «Α» της παρούσας εργασίας. Έχει αποσταλεί σε τυχαίο δείγμα, επομένως αφορά σε δειγματοληπτική μέθοδο συλλογής δεδομένων. Συνιστά μια ποσοτική διαδικασία βασικής έρευνας, με συγχρονικό χαρακτήρα, καθώς οι συμμετέχοντες αποτυπώνουν τις απαντήσεις τους με βάση τα τρέχοντα δεδομένα/τρέχουσα κατάσταση. Είναι δε, εμπειρική, καθώς οι απαντήσεις δίδονται με βάση τις εμπειρίες/γνώμες των συμμετεχόντων. Έχει δομημένη/τυποποιημένη μορφή, με διακριτά και μετρήσιμα στοιχεία απαντήσεων, ενώ αφορά σε διερεύνηση των ζητημάτων της εργασίας, ως απαγωγική (παραγωγική) μέθοδος, αντλώντας απαντήσεις από τους συμμετέχοντες στην έρευνα (ερωτηματολόγιο) και αποτυπώνοντας ευρήματα και συμπεράσματα. Η ανάλυση των απαντήσεων/δεδομένων, υλοποιείται με στατιστικές μεθόδους και με συνοπτική περιγραφική επεξήγηση. Η έρευνα μέσω ερωτηματολογίου, επιλέχθηκε να περιέχει ποσοτικά στοιχεία ανάλυσης, σε συνδυασμό με ευρεία χρήση πινάκων και διαγραμμάτων, ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο παραστατική και κατανοητή.

1.2. Ερωτηματολόγιο έρευνας

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας δημιουργήθηκε με αξιοποίηση του εργαλείου «google forms», διανεμήθηκε στους υποψήφιους συμμετέχοντες μέσω e-mail, ενώ, συμπληρώθηκε και υποβλήθηκε από τους τελικούς συμμετέχοντες μέσω της εν λόγω πλατφόρμας (google forms). Το δείγμα συντέθηκε με τυχαία επιλογή εταιρειών και κρατικών οργανισμών/φορέων. Συνολικά, απεστάλη πρόσκληση μέσω e-mail, σε διακόσιους ογδόντα (280) αποδέκτες. Ο διαδικτυακός σύνδεσμος του ερωτηματολογίου είναι ο εξής:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc-tmvQdK-OBM-bZ70nf009btFoie-z0JX9nsj3apGJiRFCvA/viewform?usp=sf_link.

Το πλήθος των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ανέρχεται σε δέκα (10), το οποίο αξιολογήθηκε ότι προσεγγίζει ένα αποδεκτό μέγεθος και απαιτεί αποδεκτό χρόνο συμπλήρωσης, ώστε, αφενός να μην κουράζει/μην αποτρέπει τον συμμετέχοντα, αφετέρου να καλύπτει ένα ικανοποιητικό μέγεθος εξεταζόμενων αντικειμένων, για την επίτευξη των στόχων της έρευνας. Εκκινεί με τρεις ερωτήσεις με μεταβλητές «χαρακτηριστικών/δημογραφικού τύπου», οι οποίες είναι μορφής «κλειστού τύπου/κατηγορίας», ήτοι, δυνατότητα επιλογής μόνο μίας απάντησης. Η τέταρτη ερώτηση είναι «ανοικτού τύπου/σύντομης ελεύθερης περιγραφής», προκειμένου να δώσει ευχέρεια στους συμμετέχοντες να αποτυπώσουν το είδος και εύρος της απάντησής τους (θέση/τίτλος καθηκόντων). Οι επόμενες ερωτήσεις, είναι οι κύριες του ερωτηματολογίου. Έχουν ομαδοποιηθεί σε πέντε επιμέρους ενότητες ερωτήσεων (η καθεμία από τις οποίες περιλαμβάνει επιμέρους ομοειδείς υπο-ερωτήσεις) πλέον μία ακόμα ερώτηση. Είναι «κλειστού τύπου», με μεταβλητές «γνώμης», αποτυπωμένες σε πενταβάθμια «κλίμακα Likert, ώστε να καταγραφεί η διαβάθμιση της βαρύτητας που προσδίδεται από τους συμμετέχοντες, στα διερευνόμενα αντικείμενα. Η τελευταία, ερώτηση είναι προαιρετική προς συμπλήρωση, «ανοικτού τύπου/ελεύθερης περιγραφής», δίδοντας τη δυνατότητα προσθήκης από τους συμμετέχοντες και ανάδειξης, πρόσθετων απόψεων και στοιχείων, τα οποία κατά την κρίση τους αξιολογούν ως σημαντικά.

1.3. Δείγμα έρευνας - Ποσοστό απόκρισης

Το ερωτηματολόγιο παρέμεινε προσβάσιμο στους υποψήφιους συμμετέχοντες, για ένα εύλογο χρονικό διάστημα είκοσι μίας (21) ημερών. Το επιτευχθέν ποσοστό απόκρισης ανήλθε σε είκοσι κόμμα τριάντα έξι τοις εκατό (20,36%), με την υποβολή πενήντα επτά (57) ερωτηματολογίων, σε σύνολο δείγματος διακοσίων ογδόντα (280) προσκλήσεων συμμετοχής (57/280). Οι υποβληθείσες απαντήσεις και η ανάλυση αυτών, αποτυπώνονται στα Κεφάλαια 6, 7 και 8 της παρούσας εργασίας.

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

2.1. Ορισμός

Προσεγγίζοντας την έννοια της «ανάθεσης δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς φορείς (outsourcing)», οι Power, J. M. et al. (2006, σελ.1), αναλύουν αρχικώς την έννοια “outsourcing” στα συνθετικά της, “sourcing” και “out”. Έτσι, ως “sourcing”, ορίζουν «την ανάθεση/μεταφορά εργασίας, ευθυνών και αποφάσεων», όπως ακριβώς συμβαίνει από έναν εργοδότη προς τους εργαζόμενους της εταιρείας του. Η «εξωτερική (out)» ανάθεση των υπόψη στοιχείων/δραστηριοτήτων (εργασία, ευθύνες και αποφάσεις), ήτοι η «ανάθεση σε εξωτερικούς φορείς (outsourcing)», συνίσταται στην ανάθεση των εν λόγω στοιχείων/δραστηριοτήτων, από ένα οικονομικό οργανισμό/εταιρεία, σε κάποιον «εξωτερικό» τρίτο-εταίρο, έχοντας την επίγνωση ότι, εκείνος έχει αναπτύξει την ικανότητα να τις υλοποιεί *«καλύτερα, γρηγορότερα και φθηνότερα»* από την αναθέτουσα εταιρεία. Με τον τρόπο αυτό, η αναθέτουσα εταιρεία και τα στελέχη της, μπορούν να εξοικονομήσουν χρόνο και κεφάλαια, να προσθέσουν αξία και να επικεντρώσουν τις δυνάμεις και τις πηγές τους, σε εκείνες τις δραστηριότητες που οι/η ίδιοι/αναθέτουσα εταιρεία είναι καλύτεροι/η.

Επομένως, το outsourcing σημαίνει έναν *«αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο τρόπο διεκπεραίωσης των εργασιών/δραστηριοτήτων που έχουν ανατεθεί σε τρίτους φορείς»* [(Power, J. M. et al. (2006, σελ.1)]. Πρακτικά, κριτήριο για την εφαρμογή (ή μη) του outsourcing, είναι η απάντηση στο ερώτημα *«τι θα παράγει η ίδια η εταιρεία και τι θα αποκτήσει μέσω της αγοράς»* [Domberger, Simon (1998, σελ.3)]. Συναφή αναφορά κάνουν και οι Lonsdale C. and Cox A. (1998, σελ.1), ορίζοντας το outsourcing, ως *«τη διαδικασία μεταφοράς μιας υπάρχουσας επιχειρηματικής δραστηριότητας - συμπεριλαμβανομένων των σχετιζόμενων στοιχείων ενεργητικού- σε ένα(ν) τρίτο μέρος/φορέα»*.

«Οι οικονομικοί οργανισμοί αναζητούν και σχηματίζουν συμμαχίες, με άλλες εταιρείες οι οποίες έχουν αναπτύξει ώριμες/παγιωμένες διαδικασίες, ακόμα και στο πεδίο που οι πρώτοι έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εφόσον αποδειχθεί ότι θα επωφεληθούν περαιτέρω από την προστιθέμενη αξία των υπόψη ανεπτυγμένων διαδικασιών των εταίρων τους.» [Power, J. M. et al. (2006, σελ.xiii)]. Η εταιρεία/οικονομικός οργανισμός που αναθέτει δραστηριότητες (αναθέτουσα εταιρεία), μπορεί να ονομαστεί ως “client”, ενώ η εταιρεία η οποία τις αναλαμβάνει ως “vendor” [Power, J. M. et al. (2006, σελ.3)].

Πιο ειδικά, οι Rabinovich, E., Windle, R., Dresner, M. and Corsi, Th. (1998), καταγράφουν την ανάθεση δραστηριοτήτων εφοδιαστικής (logistics) σε εξωτερικούς φορείς, ως συμβάσεις/συμμαχίες, μεταξύ αφενός εταιρειών παραγωγής αγαθών/παροχής υπηρεσιών και αφετέρου, τρίτων μερών/παρόχων εφοδιαστικής. Το εύρος των υπόψη συνεργασιών, μπορεί να αφορά από μια μεμονωμένη δραστηριότητα μεταφοράς μέχρι ολοκληρωμένες δραστηριότητες αποθήκευσης, διανομής και διαχείρισης πληροφοριών. Ενώ, οι Razzaque Abdur Mohammed and Sheng Chang Chen (1998), μεταφέρουν την άποψη ότι οι έννοιες “outsourcing”, “third-party logistics” και “contract logistics” είναι ταυτόσημες.

2.2. Μορφές Outsourcing

Σύμφωνα με τους Power, J. M. et al. (2006, σελ.10 -14) και Click L. Rick. and Duening N. Thomas (2005, σελ. 20-23), το outsourcing μπορεί να λάβει διάφορες μορφές. Έτσι, το διακρίνουμε:

1. Ως προς την τοποθεσία (location) που λαμβάνει χώρα:

1.1. Ο πάροχος (vendor), βρίσκεται εντός των εγκαταστάσεων της αναθέτουσας (client) εταιρείας (“on-site”).

1.2. Ο πάροχος (vendor), βρίσκεται εκτός των εγκαταστάσεων της αναθέτουσας (client) εταιρείας (“off-site”), με περαιτέρω διάκριση της τοποθεσίας του vendor:

1.2.1. Στην ίδια χώρα με τον client (“Onshore”), πηγάζοντας από

λόγους όπως σημαντικότητας ύπαρξης ίδιας γλώσσας/κουλτούρας, νομικούς περιορισμούς και ασφάλειας.

1.2.2. Σε γειτονική χώρα με αυτή του vendor (“Near-shore”), όταν δεν υφίστανται (ή συναντώνται σε μικρότερο βαθμό) οι περιορισμοί της onshore κατηγορίας, επιτυγχάνονται σημαντικά οφέλη και υπάρχει πιθανή επιδίωξη/σημαντικότητα ύπαρξης ομοειδούς κουλτούρας.

1.2.3. Σε χώρα ιδιαίτερα μακρινής απόστασης («Υπεράκτια» - “Offshore”), όταν δεν υφίστανται οι περιορισμοί της onshore κατηγορίας και παράλληλα υφίστανται σημαντικά οικονομικά και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από την υπόψη συνεργασία, συνήθως ανεξαρτήτως των πολιτισμικών διαφορών. Η αλματώδης τεχνολογική πρόοδος των μεταφορών, των επικοινωνιών και των συναλλαγών, είναι ο καταλύτης που επέτρεψε την ύπαρξη των offshore συνεργασιών.

2. Ως προς το εύρος/βάθος (depth) που λαμβάνει χώρα:

2.1. Ατομικό (individual), όπου ο vendor πρακτικά είναι μεμονωμένος εργαζόμενος ή μικρή ομάδα εργαζομένων, όταν δεν είναι προς το συμφέρον του client να απασχολεί εργατικό δυναμικό πλήρους απασχόλησης για συγκεκριμένη δραστηριότητα.

2.2. Λειτουργικό (functional), όπου ένας ολόκληρος τομέας/λειτουργία/κέντρο κόστους ανατίθεται στον vendor.

2.3. Ανταγωνιστικό (competency), όταν μια ολόκληρη ομάδα λειτουργιών και λήψης αποφάσεων ανατίθεται στον vendor. Η κατηγορία αυτή outsourcing, μπορεί να αποβεί επιζήμια (έως καταστροφική) για τον client, σε περίπτωση που ο vendor αποδώσει σε βαθμό κατώτερο των προσδοκιών/στόχων του client, καθώς επηρεάζει συνήθως όλο το φάσμα δραστηριότητας του client. Προϋποθέτει πλήρη εμπιστοσύνη του client στις ικανότητες του vendor.

3. Ως προς το είδος της εργασίας που ανατίθεται στον vendor:

3.1. Διαδικασίας (process), η οποία είναι τυποποιημένη/δομημένη και για την οποία ο client έχει πλήρη (ή σε πολύ μεγάλο βαθμό) κατανόηση.

3.2. Έργου (project), το οποίο είναι πιο ασαφές, λιγότερο τυποποιημένο και ο client στερείται σημαντικού βαθμού γνώσεων/κατανόησής του.

4. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι δύο παρακάτω εξειδικευμένες μορφές off-site/ Offshore outsourcing, όπου:

4.1. Εταιρείες διακρίνουν ευκαιρίες εξοικονόμησης κόστους, συνήθως μισθολογικού, σε περιοχές με ικανό/εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, όπου και ιδρύουν θυγατρικές εταιρείες στις οποίες κατά περίπτωση αναθέτουν ορισμένες δραστηριότητες ως τρίτους/εξωτερικούς φορείς (περίπτωση “wholly-owned outsourcing” / “offshore insourcing”) [Power, J. M. et al. (2006, σελ.4)], [Click L. Rick. and Duening N. Thomas (2005, σελ. 21)].

4.2. Κάποια εταιρεία δημιουργεί συνήθως μέσω σύμπραξης με κάποιον τοπικό συνεργάτη, μία άλλη υπεράκτια εταιρεία, η οποία εξειδικεύεται σε μία ή περισσότερες δραστηριότητες. Μετά από μια περίοδο κοινής λειτουργίας, μεταφέρει την υπεράκτια αυτή εταιρεία στον άμεσο έλεγχο της (“Built-operate-transfer”) [Click L. Rick. and Duening N. Thomas (2005, σελ. 21)].

2.3. Σύγκριση της Ανάθεσης Δραστηριοτήτων σε Εξωτερικούς Φορείς (Outsourcing) έναντι της στρατηγικής της Κάθετης Ολοκλήρωσης (Vertical Integration)

Για περαιτέρω εμβάθυνση στην έννοια του outsourcing, με βάση τα προηγούμενα εκτεθέντα, θα μπορούσαμε να προσεγγίσουμε το outsourcing σε αντιπαραβολή με τη στρατηγική της Κάθετης Ολοκλήρωσης (Vertical Integration). Συναφώς αναφέρεται ότι, το Outsourcing λειτουργιών εφοδιαστικής (logistics) είναι μία πολύ σημαντική εναλλακτική επιλογή, έναντι της Κάθετης Ολοκλήρωσης [Rabinovich, E., Windle, R., Dresner, M. and Corsi, Th. (1998)]. Έτσι, έχουμε:

A. Outsourcing

Η Ανάθεση Δραστηριοτήτων σε Εξωτερικούς Φορείς (Outsourcing) συνιστά μια επιχειρηματική στρατηγική απόφαση/τακτική, στην προσπάθεια επίτευξης της (Ανταγωνιστικής) Επιχειρηματικής Στρατηγικής [(Competitive) Business-level Strategy] της:

α. Ηγεσίας Κόστους (Cost Leadership), μέσω της μείωσης του κόστους των δραστηριοτήτων που ανατίθενται.

β. Διαφοροποίησης (Differentiation), μέσω της απελευθέρωσης κρίσιμων πόρων της εταιρείας και επικέντρωσής/διάθεσής τους στους τομείς οι οποίοι μπορούν να της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μια εταιρεία θα μπορούσε να οδηγηθεί στη λήψη της απόφασης για υλοποίηση του outsourcing σε κάποιες από τις δραστηριότητές της, μέσα από την ανάλυση κυρίως του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Έτσι, με τη ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών της, προβαίνει στη διαπίστωση ότι, μέσω του outsourcing, μπορεί να αντιμετωπίσει (μέρος από) τα αδύναμα της σημεία/δραστηριότητες, αναθέτοντας σε κάποιον αποδοτικότερο από εκείνη (vendor) να υλοποιήσει τις υπόψη δραστηριότητες. Ενώ παράλληλα, με τους πόρους της που απελευθερώνει μέσω του outsourcing, ενισχύει τα υφιστάμενα δυνατά της σημεία (core competencies), προς απόκτηση ή ενίσχυση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Προϋπόθεση βέβαια, [Lonsdale C. and Cox A. (1998, σελ.6)] είναι να υπάρχει επαρκής προσφορά, από ικανούς εξωτερικούς φορείς, ώστε να αναλάβουν τις προς ανάθεση δραστηριότητες.

Πρακτικά, η αναθέτουσα εταιρεία (client), περιορίζει το πλήθος των ήδη υφιστάμενων δραστηριοτήτων που η ίδια υλοποιεί, αναθέτοντας ορισμένες από αυτές σε κάποιο τρίτο φορέα (εταιρεία-vendor), ο οποίος τις υλοποιεί εξ ονόματος/για λογαριασμό της εταιρείας-client, προκειμένου η εταιρεία client να παράξει/πουλήσει το δικό της προϊόν/εκροή, πιο αποδοτικά και κερδοφόρα.

Για παράδειγμα, μια εταιρεία κατασκευής σανίδων/βιομηχανικής ξυλείας για έπιπλα [client (πχ εταιρεία C)], αναθέτει με outsourcing σε μια εταιρεία (vendor), την υποστήριξη IT (information technology) ή τη νομική υποστήριξη (legal services), διότι της κοστίζει λιγότερο και επιτυγχάνει μεγαλύτερη αποδοτικότητα και πρόσβαση σε επικαιροποιημένη εξειδικευμένη γνώση, αντί να έχει στο δικό της μόνιμο προσωπικό, εργαζομένους με την αντίστοιχη εξειδίκευση/κατάρτιση. Η εκροή/πωλούμενο προϊόν του client είναι οι σανίδες/βιομηχανική ξυλεία για έπιπλα, στην παραγωγή των οποίων επικεντρώνει τους πόρους της, προς απόκτηση/διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εισροές της είναι η ακατέργαστη ξυλεία, προμηθευτής της είναι μια εταιρεία υλοτομίας και πελάτης της μια εταιρεία κατασκευής επίπλων.

B. Vertical Integration

Η Κάθετη Ολοκλήρωση (Vertical Integration), συνιστά μία από τις μορφές εφαρμογής της Εταιρικής Στρατηγικής (Corporate-level Strategy) της «Ενοποίησης (Integration)», είτε προς τα εμπρός (Forward Vertical Integration) είτε προς τα πίσω (Backwards Vertical Integration).

Η απόφαση για εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής της Κάθετης Ολοκλήρωσης, θα μπορούσε να προκύψει κυρίως μέσα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, προς διασφάλιση της ποιότητας και της απρόσκοπτης προμήθειας πρώτων υλών, της απόκτησης δικτύου διανομής, της αντιμετώπισης της ενδεχόμενης ισχυρής διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών κλπ.

Στην πράξη, η εταιρεία επεκτείνει εταιρικά, το είδος της επιχειρηματικής αγοράς στην οποία συμμετέχει, σε νέους κλάδους, όπου, επιπροσθέτως των ήδη παραγόμενων προϊόντων/αποθεμάτων/υπηρεσιών της [έστω ονομαζόμενων «αρχικών -προ της Κάθετης Ολοκλήρωσης- προϊόντων»]:

α. Είτε παράγει πλέον και αποθέματα/υπηρεσίες (που μέχρι πριν την Κάθετη Ενοποίηση δεν παρήγαγε) τα οποία συνιστούν εισροές για τα «αρχικά -προ της Κάθετης Ολοκλήρωσης- προϊόντα» (πχ πρώτες ύλες) (Backwards Vertical Integration).

β. Είτε επεκτείνεται σε κλάδους οι οποίοι χρησιμοποιούν τα «αρχικά -προ της Κάθετης Ολοκλήρωσης- προϊόντα», ως δικές τους εισροές (πχ δίκτυα διανομής, χρήση των «αρχικών -προ της Κάθετης Ολοκλήρωσης- προϊόντων» ως ενδιάμεσα αποθέματα σε περαιτέρω βιομηχανική παραγωγή κλπ) (Forward Vertical Integration).

Στο παράδειγμα με την εταιρεία κατασκευής σανίδων/βιομηχανική ξυλεία για έπιπλα (εταιρεία C):

α. Κάθετη Ολοκλήρωση προς τα πίσω (Backwards Vertical Integration), συνιστά η απόκτηση από την εταιρεία C, μέσω εξαγοράς, της εταιρείας υλοτομίας. Έτσι, η εταιρεία/όμιλος C πλέον, γίνεται και εταιρεία υλοτομίας, αποκτά πρόσβαση/ιδιοκτησία στην πρώτη ύλη ακατέργαστη ξυλεία, την οποία χρησιμοποιεί τόσο στην παραγωγή δικών της σανίδων/βιομηχανικής ξυλείας για έπιπλα («αρχικών -προ της Κάθετης Ολοκλήρωσης- προϊόντων»), όσο και μπορεί να την πουλήσει και σε άλλες εταιρείες κατασκευής σανίδων/βιομηχανικής ξυλείας. Προστίθεται δηλαδή η

ακατέργαστη ξυλεία ως νέο προς πώληση είδος (απόθεμα) και ως ιδιοχρησιμοποιούμενο απόθεμα.

β. Κάθετη Ολοκλήρωση προς τα εμπρός (Forward Vertical Integration), συνιστά η απόκτηση με όχημα την εξαγορά, από την εταιρεία C, της εταιρείας κατασκευής επίπλων. Η εταιρεία/όμιλος C γίνεται πλέον και παραγωγός επίπλων, για την παραγωγή των οποίων μπορεί να αξιοποιήσει ως ενδιάμεσα προϊόντα (αποθέματα), τις σανίδες/βιομηχανική ξυλεία για έπιπλα («αρχικά -προ της Κάθετης Ολοκλήρωσης- προϊόντα») δικής της παραγωγής ή και παραγωγής άλλων εταιρειών κατασκευής σανίδων/βιομηχανικής ξυλείας για έπιπλα. Προσθέτει δηλαδή την κατηγορία των επίπλων, ως νέο παραγόμενο και πωλούμενο προϊόν.

γ. Η ανάθεση από την εταιρεία/όμιλο C, σε μια εξωτερική εταιρεία (vendor), των δραστηριοτήτων/υπηρεσιών της υποστήριξης IT (information technology) ή/και της νομικής υποστήριξης (legal services), των επιμέρους νεοαποκτηθέντων τμημάτων/εταιρειών υλοτομίας και κατασκευής επίπλων, αποτελεί εφαρμογή στρατηγικής outsourcing της εταιρείας/ομίλου C. Η ακατέργαστη ξυλεία και τα έπιπλα, δεν επηρεάζονται από την τακτική του outsourcing και παραμένουν εκροή της εταιρείας/ομίλου C.

2.4. Δραστηριότητες οι οποίες ανατίθενται σε εξωτερικούς φορείς.

Το outsourcing περιλαμβάνει μεγάλο εύρος, «*από βραχυπρόθεσμα έργα (projects), με στόχο την βραχεία εξοικονόμηση κόστους, μέχρι ολόκληρες επιχειρηματικές δραστηριότητες, ώστε να αποκτηθεί και να διατηρηθεί ροή εσόδων, κερδοφορία και ανταγωνιστική θέση στον παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό χώρο*» [Power, J. M. et al. (2006, σελ.2)].

Οι δραστηριότητες οι οποίες ανατίθενται από τις εταιρείες-clients στις εταιρείες-vendors εμφανίζουν μεγάλο εύρος. Παρουσιάζεται συχνά, κυρίως στα αρχικά βήματα ενός client στο outsourcing, η ανάθεση σε vendor(s), μόνο δραστηριοτήτων οι οποίες δεν ανήκουν στον «πυρήνα» (core competencies) του client, αλλά που συνιστούν δευτερεύουσες/περιφερειακές δραστηριότητες. Παρ' όλα αυτά, μπορούν να

ανιχνευτούν και πιο κρίσιμες/καίριες δραστηριότητες ορισμένων clients οι οποίοι τις έχουν μεταφέρει σε vendor(s). Σε ορισμένες περιπτώσεις δε, παρατηρείται ότι ολόκληρη η παραγωγή μπορεί να ανατεθεί σε κάποιον/ους τρίτο/ους φορέα/φορείς [vendor(s)], με τον client να κρατά ως «πυρήνα δραστηριοτήτων» μόνο την έρευνα-ανάπτυξη/καθορισμό τεχνικών προδιαγραφών, και τις δραστηριότητες μετά την παραγωγή (μάρκετινγκ, διανομή, πωλήσεις) [Lonsdale C. and Cox A. (1998, σελ.1-6)]. Είναι μια δυναμική διαδικασία, ανταποκρινόμενη στην αυξανόμενη απόκτηση εξοικείωσης («ωριμότητας outsourcing») των εταιρειών, στις τεχνολογικές μεταβολές, στις τοπικές/εθνικές συνθήκες μέσα στο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον, παρουσιάζοντας διαχρονικές μεταβολές ως προς το είδος και τα χρηματικά μεγέθη [Lonsdale C. and Cox A. (1998, σελ.4-6)].

Ορισμένες ενδεικτικές αντιπροσωπευτικές δραστηριότητες, οι οποίες έχουν καταγραφεί ως αντικείμενο outsourcing, αποτυπώνονται επιγραμματικά όπως παρακάτω:

- α. Λογιστικές.
- β. Νομικές.
- γ. Έρευνα και ανάπτυξη.
- δ. Τεχνολογίας πληροφοριών.
- ε. Εφοδιασμός.
- στ. Παραγωγή.
- ζ. Μάρκετινγκ, προώθηση πωλήσεων, διαφήμιση.
- η. Εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση.
- θ. Αποθήκευση.
- ι. Μεταφορές αποθεμάτων (πρώτων υλών, έτοιμων εμπορευμάτων κλπ).
- ια. Διαχείριση ανθρώπινων πόρων.
- ιβ. Καθαριότητα.
- ιγ. Φύλαξη.
- ιδ. Συντήρηση κτηριακών υποδομών/τεχνικές υπηρεσίες.
- ιε. Δημόσιες σχέσεις.

Επίσης, στο πλαίσιο της εξωτερίκευσης των δραστηριοτήτων, αν και αρκετές χώρες έχουν αναμειχθεί και προσελκύσει πολλές από τις υπόψη ανατεθείσες

δραστηριότητες, υπάρχει μια τάση, λόγω ποικίλων παραγόντων και προσφερόμενων πλεονεκτημάτων, ορισμένες από τις χώρες αυτές να εξειδικεύονται και να αναδεικνύονται ως «κέντρα υποδοχής» (“hot spots”) [Click L. Rick. and Duening N. Thomas. (2005, σελ. 4)] κάποιων συγκεκριμένων από τις υπόψη δραστηριότητες. Ενδεικτικά, παρατίθεται η ένδειξη της εξειδίκευσης [Click L. Rick. and Duening N. Thomas. (2005, σελ. 4)]

- α. Της Ινδίας, στις δραστηριότητες Engineering και Technical.
- β. Της Κίνας, στις δραστηριότητες Manufacturing και Technical.
- γ. Του Μεξικού, στη δραστηριότητα Manufacturing.
- δ. Των ΗΠΑ, στις δραστηριότητες Analysis και Creative.
- ε. Των Φιλιππίνων, στη δραστηριότητα Administrative.

2.5. Στάδια/κύκλος ζωής της Outsourcing.

Τα στάδια/κύκλος ζωής/διαδικασία της ανάθεσης δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς φορείς (outsourcing life cycle), σύμφωνα με τους Power, J. M. et al. (2006, σελ.31-35), Lonsdale C. and Cox A. (1998, σελ.7) και Click L. Rick. and Duening N. Thomas. (2005, σελ. 71), είναι τα εξής:

Πίνακας 2.τ.1.: Στάδια/κύκλος ζωής της Outsourcing.

Lonsdale C. and Cox A. (1998)		Click L. R. and Duening N. T. (2005)		Power, J. M. et al. (2006)	
1.	Εσωτερική αξιολόγηση της κρισιμότητας της επιχειρηματικής δραστηριότητας.	1.	Ανάλυση Ευκαιρίας.	1.	Στρατηγική ανάλυση/αξιολόγηση (Strategic assessment)
2.	Εσωτερική αξιολόγηση της εξωτερικής προσφοράς της υπόψη δραστηριότητας, από τους vendors.			2.	Ανάλυση αναγκών (Needs analysis).
3.	Εσωτερική επιλογή κατάλληλου τύπου σχέσης με εξωτερικό φορέα.			3.	Αξιολόγηση και επιλογή vendor(s) (Vendor assessment).
4.	Επιλογή εξωτερικού φορέα.	2.	Επιλογή Vendor.	4.	Διοίκηση/ Διαχείριση συμβολαίων και διαπραγμάτευσης (Contract and negotiation management).
5.	Διοίκηση/Διαχείριση Προμηθευτών.	3.	Ανάπτυξη Συμβολαίου.	5.	Εκκίνηση και μετάβαση/ μεταφορά/ ανάθεση έργου (Project initiation and transition).
		4.	Μετάβαση.	6.	Διαχείριση/ Διοίκηση σχέσεων/ συνεργασίας (Relation management).
		5.	Λειτουργία/ Διαχείριση.	7.	Αναπροσαρμογή/ τροποποίηση συνεργασίας ή απεμπλοκή/ έξοδος (Continuance modification or exit strategies).
6.	Αναπροσαρμογή συνεργασίας ή επαναφορά σε εσωτερική δραστηριότητα.				

Αντίστοιχα, ο McIvor, Ronan. (2005, σελ. 71, figure 4.1), αποδίδει τα στάδια της αξιολόγησης και διαχείρισης του outsourcing, ως εξής:

Πίνακας 2.t.2.: Στάδια αξιολόγησης και διαχείρισης του outsourcing

1.	Καθορισμός τρέχοντος συνόρου του οργανισμού.
2.	Ανάλυση σημαντικότητας δραστηριότητας.
3.	Ανάλυση ικανοτήτων.
4.	Ανάλυση επιλογών στρατηγικών πηγών.
5.	Ανάπτυξη στρατηγικής σχέσης.
6.	Καθιέρωση, διαχείριση και αξιολόγηση κατάλληλης σχέσης.

Τα διαφορετικά πεδία δραστηριοποίησης των εταιρειών, χρειάζονται διαφοροποιημένες προσεγγίσεις στην εφαρμογή του outsourcing [(Power, J. M. et al. (2006, σελ.xiv)], η οποία είναι μια πολύπλοκη επιχειρηματική στρατηγική [Power, J. M. et al. (2006, σελ.21)], ενώ, η εφαρμογή του outsourcing σε πεδία «έντασης γνώσης», προϋποθέτει εταίρους-κατόχους των αναγκαίων υπόψη εξειδικευμένων γνώσεων [Power, J. M. et al. (2006, σελ.xiv, xv)].

2.6. Οδηγοί Outsourcing

Σύμφωνα με τους Click L. Rick. and Duening N. Thomas. (2005, σελ.9-20), το outsourcing είναι ένα αναδυόμενο φαινόμενο (“*emergent*”), δηλαδή, προέκυψε ως ένα ξαφνικό και απρόβλεπτο αποτέλεσμα, το οποίο πηγάζει από τη συντέλεση ταυτόχρονων εξελικτικών μεταβολών/οδηγών (drivers). Οι υπόψη οδηγοί [Click L. Rick. and Duening N. Thomas. (2005, σελ.10, exhibit 1.2.)] του outsourcing, είναι:

1. Εκπαιδευτικά επιτεύγματα (Educational Attainment).
2. Ασφάλεια διαδικτύου (Internet Security).
3. Λογισμικό αναλύσεων (Analytic Software/ Online Analytic Processing).
4. Φθηνή αποθήκευση δεδομένων (Abundant/Inexpensive Data Storage).
5. Ταχύ/ευρυζωνικό διαδίκτυο (Broadband Internet).
6. Επιχειρηματική εξειδίκευση (Business Specialization).

2.7. Κίνητρα και Πλεονεκτήματα ανάθεσης δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς φορείς (Outsourcing), για μια αναθέτουσα εταιρεία-client.

Η εξοικονόμηση πραγματικού κόστους (όπως μισθολογικού) αλλά και ευκαιρίας (όπως χρόνου, ανάλωσης προσπάθειας/δυνάμεων και εποπτείας) αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες, στην λήψη απόφασης για υιοθέτηση (ή μη) του outsourcing από μια εταιρεία [Power, J. M. et al. (2006, σελ.1)].

Έτσι, η εξοικονόμηση κόστους, συνιστά τον άμεσο ορατό λόγο εφαρμογής του outsourcing {[Power, J. M. et al. (2006, σελ.8, 9)], [Lonsdale C. and Cox A. (1998, σελ.8, 12 - 15)]}. Η υπόψη εξοικονόμηση συναντάται με τρεις κυρίως μορφές:

- α. Με την εξοικονόμηση σταθερού κόστους/Μετατροπή σταθερού κόστους σε μεταβλητό [Lonsdale C. and Cox A. (1998, σελ.8, 15 - 17)].
- β. Με την εξοικονόμηση μισθοδοτικού κόστους, λόγω των διαφορετικών επιπέδων μισθών μεταξύ των διαφόρων κρατών.
- γ. Με την αξιοποίηση επενδυτικών κινήτρων και φορολογικών απαλλαγών που κατά περίπτωση προσφέρονται από ορισμένες χώρες, στην προσπάθεια προσέλκυσης επενδύσεων και εταιρειών [Power, J. M. et al. (2006, σελ.8, 9)].

Όμως, τα κίνητρα για την απόφαση υιοθέτησης του outsourcing, εκτείνονται πέραν των οικονομικών πλεονεκτημάτων, λαμβάνοντας διαστάσεις στρατηγικού χαρακτήρα. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των διαδικασιών και η απόκτηση/ενίσχυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας, μέσω του outsourcing, είναι πολύ σοβαροί λόγοι υιοθέτησής της [Power, J. M. et al. (2006, σελ.6)]. Εξάλλου, είναι πολύ δύσκολο για μια εταιρεία να έχει άριστη και διαρκή γνώση/εξειδίκευση σε όλα τα πεδία των δραστηριοτήτων της. «Πολλοί εξειδικευμένοι vendors, έχουν την ικανότητα να πετύχουν πολύ υψηλότερη απόδοση σε ορισμένες δραστηριότητες, από ότι μια εταιρεία-client» [McInvor, Ronan. (2005, σελ. 21)]. Μέσω του outsourcing, αποκτάται η «πρόσβαση σε πηγές και εξειδίκευση» [Power, J. M. et al. (2006, σελ.6)] και αναδεικνύεται η σημαντικότητα αυτής της πρόσβασης, σε αντίθεση με την ανάλωση πόρων και δυνάμεων σε ενδεχόμενη προσπάθεια ιδιοκτησίας των υπόψη (συχνά μεταβαλλόμενων) πηγών και της επικαιροποιημένης εξειδίκευσης-γνώσης. Το υψηλό κόστος ευκαιρίας των πόρων

της εταιρείας, καθιστά μη βιώσιμη την αυτάρκειά της, σε άριστη τεχνολογία/γνώση/εξειδίκευση/ικανότητα (expertise) στους τομείς/δραστηριότητές της και σε άριστες/ποιοτικές πηγές [Power, J. M. et al. (2006, σελ.6)]. Είναι πολύ δύσκολο για μία μεμονωμένη εταιρεία, να κατέχει όλη την απαιτούμενη γνώση ώστε να σχεδιάσει πολύπλοκα και σύνθετα προϊόντα, καθώς η expertise του καθενός από τα επιμέρους συστατικά μέρη αυτών είναι διεσπαρμένη σε ευρύ πλήθος εταιρειών/φορέων, ενώ επίσης, η γνωσιακή βάση/expertise εξελίσσεται ραγδαία [Francesco Zirpoli and Markus C. Becker (2010)]. Οι vendors (service companies) παρέχουν στον client γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και ιδέες, τις οποίες δεν μπορεί ή δεν είναι οικονομικά αποδεκτό να αναπτύξει ο ίδιος ο client [Lonsdale C. and Cox A. (1998, σελ.2, 8, 17, 18)] και μέσω αυτών των εταιρειών-vendors, παρέχεται ένα υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης στον καταναλωτή, καθιστώντας την εταιρεία-client πιο ανταγωνιστική [Razzaque Abdur Mohammed and Sheng Chang Chen (1998)].

Περαιτέρω, μέσω των ήδη ανεπτυγμένων δεξιοτήτων των vendors σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, ο client μπορεί να επιτύχει εξοικονόμηση του χρόνου ανάπτυξης και τοποθέτησης ενός προϊόντος σε μια αγορά, καθώς εξοικονομεί πολύτιμους πόρους και χρόνο, αντί να επιχειρήσει να αναπτύξει ο ίδιος τις απαραίτητες υπόψη δεξιότητες/δραστηριότητες για την ανάπτυξη/τοποθέτηση του εν λόγω νέου προϊόντος [Lonsdale C. and Cox A. (1998, σελ.2, 8, 19 - 21)].

Ακόμα, πολύ σημαντικός λόγος για την ανάθεση δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς φορείς, είναι η αποδέσμευση των πόρων της εταιρείας από τους χρονοβόρους, δευτερεύοντες, βοηθητικούς και λιγότερο αποδοτικούς για εκείνη τομείς/δραστηριότητες και η επικέντρωσή των δυνάμεών της στον ουσιώδη και κρίσιμο «πυρήνα (κρίσιμων) δεξιοτήτων/ικανοτήτων/δραστηριοτήτων της (core competencies/core activities)» και στον μεσο-μακροπρόσθετο στρατηγικό σχεδιασμό της {[Power, J. M. et al. (2006, σελ.9, 10)], [Lonsdale C. and Cox A. (1998, σελ.8 - 12)]}. Ως “core competencies”, θα μπορούσαν να οριστούν σύμφωνα με τον Domberger, Simon (1998, σελ.36), ως ένα σύνολο εταιρικών δεξιοτήτων/ικανοτήτων οι οποίες αποτελούν τη διαρκή πλατφόρμα παραγωγής νέων κάθε φορά και κερδοφόρων προϊόντων. Επομένως, είναι υπεράνω των προϊόντων και δεν φθείρονται μαζί με τη φθορά αυτών, ενώ, από τους Domberger, Simon (1998, σελ.35) και Alexander, M. and Young, D. (1996),

διακρίνουμε κυρίως την αναφορά τους ως δραστηριότητες/δεξιότητες οι οποίες:

1. Είναι κρίσιμες για την απόδοση μιας εταιρείας.
2. Δημιουργούν τη δυναμική απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
3. Οδηγούν τη μελλοντική ανάπτυξη, καινοτομία και ανανέωση μιας εταιρείας.

Με αντίστοιχη προσέγγιση, βάσει των Domberger, Simon (1998, σελ.51) και McInvor, Ronan. (2005, σελ. 21-23), η εφαρμογή του outsourcing, έχει να προσφέρει ορισμένα δυνητικά πλεονεκτήματα, όπως ενδεικτικά

1. Σημαντική εξοικονόμηση κόστους, με παράλληλη διατήρηση (ή και ενίσχυση) της ποιότητας των αναθετουσών δραστηριοτήτων/υπηρεσιών/προς παραγωγή αποθεμάτων.

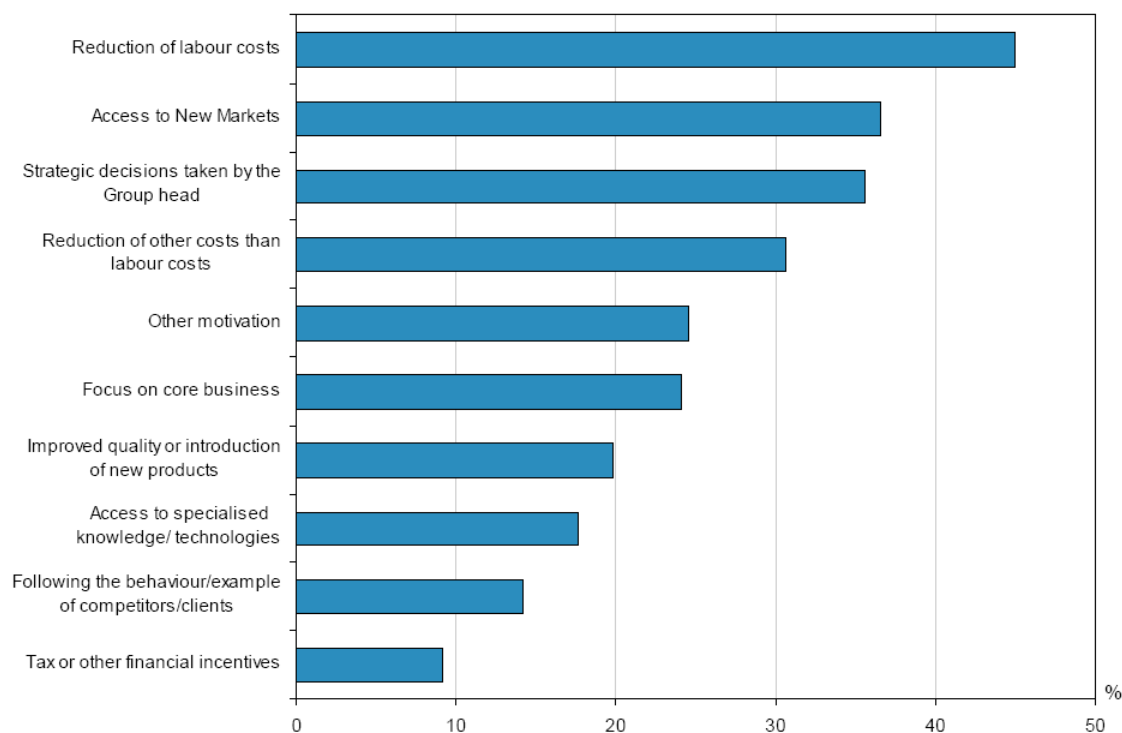
2. Εξειδίκευση (specialization), δίνοντας τη δυνατότητα, η εταιρεία (client) να αφοσιωθεί στις δραστηριότητες στις οποίες είναι πιο αποτελεσματική (*“own distinct area of expertise”*).

3. Επικέντρωση του client στα αποτελέσματα/εκροές (outputs) και όχι στις εισροές (inputs).

4. Ευελιξία (flexibility), επιτρέποντας τη γρήγορη και με χαμηλό κόστος προσαρμογή στις μεταβολές της ζήτησης [Mohiuddin, Muhammad and Su, Zhan. (2013/4, p.455)].

5. Πρόσβαση σε καινοτομία.

Στο Διάγραμμα 2.d.1. και στην Εικόνα 2.f.1., αποτυπώνονται σχηματικά ορισμένα κίνητρα και πλεονεκτήματα της ανάθεσης δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς φορείς (outsourcing), για μια αναθέτουσα εταιρεία-client.



Source: Eurostat, SBS

Διάγραμμα 2.d.1: Motivation factors for International Sourcing activities.

Πηγή: Eurostat. Διαθέσιμο: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Motivation_factors_for_International_Sourcing_activities.PNG

Εικόνα 2.f.1: Benefit from outsourcing.

Πηγή: Siemens Business Services (SBS), Elie Cohen, *Offshore outsourcing of business services Threat or Opportunity*. p.5. Διαθέσιμο: <https://www.oecd.org/sti/ieconomy/35037882.pdf>

Benefit from outsourcing

- **Cost efficiency** – finding value traps and releasing value
- **Improved service** – contract models encourage gain sharing and thus improved service is a logical outcome
- **Quality** – rigorous KPIs keep providers focused on delivering value
- **Adaptability** – outsourcers have to be flexible to support constant business change as priorities morph
- **Governance** – using a specialist provider in a multi-source contract gives value for money and reduces risk
- **Culture change** – shift of in-house IT management towards sourcing strategies and away from a purely operational budgetary approach leads to culture change
- **Innovation** – able to tap into new thinking as well as new technologies

5

2.8. Κόστη και Κίνδυνοι από την εφαρμογή του Outsourcing, για μια αναθέτουσα εταιρεία-client.

Η εφαρμογή του outsourcing έχει σημαντική επίδραση στο προσωπικό, στις διαδικασίες και στις μεθόδους μιας εταιρείας. Τυχόν αδυναμία αντίληψης της παραπάνω επίδρασης, συχνά έχει επιζήμιες συνέπειες, ενώ, όχι σπάνια, οδηγεί σε αντίστοιχες διαδοχικές επιζήμιες αποφάσεις και ενέργειες [Power, J. M. et al. (2006, σελ.9)]. «Πολλές εταιρείες, αν και αποφασισμένες, έχουν αποτύχει στην προσπάθεια ανάθεσης δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς φορείς.», ενώ «[...] πολλές από τις υπόψη αποτυχίες τείνουν να επαναλαμβάνονται, ακόμα και εντός των ίδιων εταιρειών [...]» [Power, J. M. et al. (2006, σελ. xiii)]. Συχνά, πολλές προσπάθειες outsourcing αποτυγχάνουν, αν και έχουν ξεκινήσει με υψηλές προσδοκίες, ενώ, κατά τη διάρκεια εφαρμογής του outsourcing, αναδεικνύονται απρόβλεπτα κόστη τα οποία, όχι σπάνια, υπερβαίνουν τα οφέλη [Erickson, M. James and Ranganathan, C. (2006)].

Σημαντικά κόστη και κίνδυνοι που μπορεί να ανακύψουν από την εφαρμογή μιας στρατηγικής outsourcing, ιδίως αν αποβεί μη επιτυχημένη {[Domberger, Simon (1998, σελ.53-72)], [Lonsdale C. and Cox A. (1998, σελ.25 - 67)]}, απαριθμούνται ως εξής:

1. Κόστη παρακολούθησης και συντονισμού της παραγωγικής δραστηριότητας του/των vendor(s).
2. Έλλειψη συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ client και vendor(s).
3. Απώλεια ελέγχου των αποτελεσμάτων (outputs).
4. Κίνδυνος συρρίκνωσης του client.
5. Απώλεια των δεξιοτήτων του client, σε όφελος των vendors [Domberger, Simon (1998, σελ.53-72)], [McIvor, Ronan. (2005, σελ.25)] - Απώλεια των core activities [Lonsdale C. and Cox A. (1998, σελ.25-39)]. Σημειώνεται επιπρόσθετα η αρκετά αρνητική γνώμη, ότι, η εφαρμογή του outsourcing, αν και βραχυχρόνια θα μπορούσε να συνεισφέρει σε πιο ανταγωνιστικά προϊόντα, εν τούτοις, συνεισφέρει ελάχιστα έως καθόλου στη διατήρηση πρωτοπορίας, καθώς και στη δόμηση και διατήρηση κρίσιμων ικανοτήτων (core competencies) [Domberger, Simon (1998, σελ.36)].
6. Απώλεια του εταιρικού διακριτού χαρακτήρα, εξαιτίας των δυσδιάκριτων ορίων που θα προκύψουν από τη μετακίνηση του προσωπικού στο πλαίσιο της

συνεργασίας με τους vendors.

7. Απώλεια κινήτρων για καινοτομία, καθώς αυτό θα σήμαινε πρόσθετο κόστος απ' την πλευρά των vendors.

8. Οικονομικά και κοινωνικά (απολύσεις/μετεγκαταστάσεις κλπ) κόστη προσαρμογής κατά την εφαρμογή του outsourcing - Πτώση του ηθικού των εργαζομένων του client - Εξασθένιση της εσωτερικής συνοχής του client.

9. Ο client ενδέχεται να επηρεάζεται/«εγκλωβιστεί» από τη δύναμη/δράση/αδυναμίες των vendors/suppliers.

10. Απώλεια της (στρατηγικής) ευελιξίας.

11. Διακοπές/αδυναμία ανεφοδιασμού του client.

12. Ανεπαρκής/χαμηλή ποιότητα προμηθευόμενων αποθεμάτων/υπηρεσιών/επιτελούμενων δραστηριοτήτων από τους vendors.

13. Διαρροή εμπιστευτικών και κρίσιμων επιχειρηματικών πληροφοριών του client.

14. Απώλεια δικαιωμάτων τεχνολογικής/πνευματικής ιδιοκτησίας

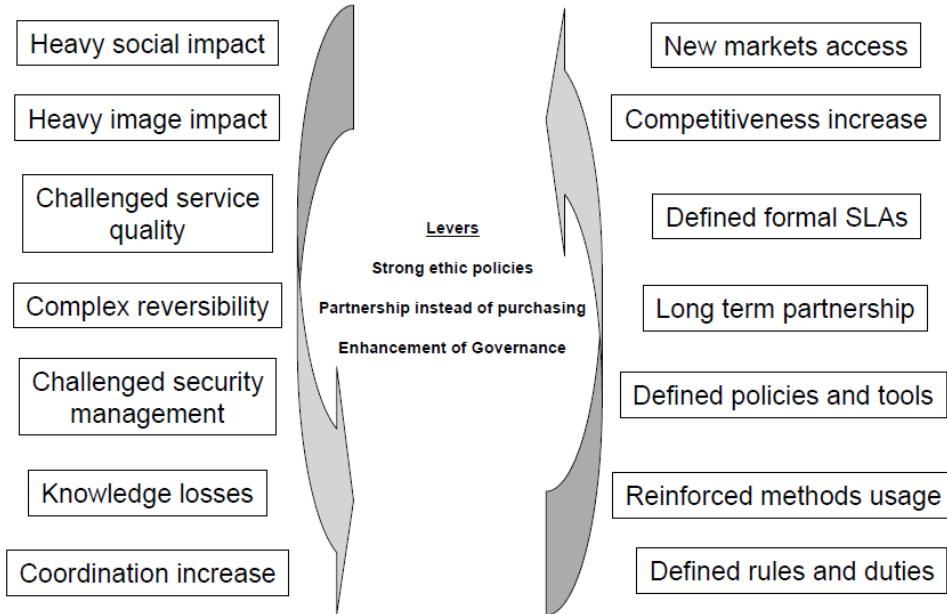
Στην Εικόνα 2.f.2., αποτυπώνονται σχηματικά ορισμένοι κίνδυνοι από την εφαρμογή του outsourcing και παράλληλα, τρόποι αντιμετώπισής τους και συναφείς ευκαιρίες που αναδεικνύονται μέσα από την αντιμετώπιση των κινδύνων.

Εικόνα 2.φ.2: Threats and Opportunities.

Πηγή: Siemens Business Services (SBS), Elie Cohen, Offshore outsourcing of business services Threat or Opportunity. p.10, 11. Διαθέσιμο: <https://www.oecd.org/sti/ieconomy/35037882.pdf>

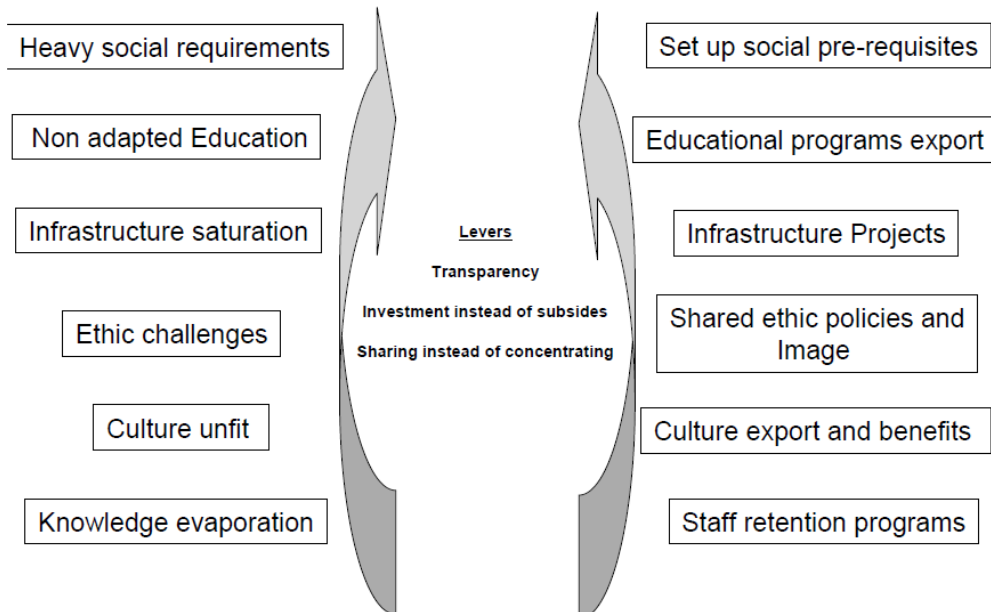
Offshoring threats and opportunities

Companies will balance threats and opportunities by structuring themselves stronger than actually



10

Low and high cost Countries will benefit from offshoring development by balancing commercial exchanges and sharing experiences



11

2.9. Παρατηρούμενες δυσκολίες/σφάλματα/αδυναμίες κατά την εφαρμογή του Outsourcing, για μια αναθέτουσα εταιρεία-client.

Η αυστηρότητα και η σαφήνεια της εφαρμογής των διαδικασιών outsourcing, με στρατηγική ανάλυση, αλλά παράλληλα και η απλότητα, αποτελούν προϋπόθεση επιτυχίας των υπόψη διαδικασιών, αλλά και εξασφάλιση της υπόψη εφαρμογής, ανεξαρτήτως του μεγέθους των εταιρειών, του επιχειρηματικού τους πεδίου και του γεωγραφικού χώρου δραστηριοποίησης τους [Power, J. M. et al. (2006, σελ. xiv, xv)].

Σύμφωνα με τους Power, J. M. et al. (2006, σελ. 20-30), συνήθη λάθη και παραλείψεις των εταιρειών, κατά την υλοποίηση της στρατηγικής του Outsourcing, είναι τα παρακάτω:

1. Ελλιπής δέσμευση της διοίκησης της εταιρείας.
2. Ελλιπής γνώση (στην εφαρμογή της) μεθοδολογίας του outsourcing.
3. Ασαφής/ελλιπής προώθηση/επικοινωνία προς τους εμπλεκόμενους/ενδιαφερόμενους (υφιστάμενο εργατικό δυναμικό, μέτοχοι και ενδιαφερόμενοι, υποψήφιοι συνεργάτες) των σχεδίων για outsourcing.
4. Αδυναμία αναγνώρισης των επιχειρηματικών κινδύνων που ενδέχεται να ανακύψουν από την εφαρμογή του outsourcing.
5. Ελλιπής γνώση των στελεχών της εταιρείας στην επιλογή συνεργατών - μη αναζήτηση έμπιστων/επαγγελματιών εξωτερικών συμβούλων/καθοδηγητών για μια επιτυχημένη εφαρμογή στρατηγικής outsourcing.
6. Μη αξιοποίηση ικανών στελεχών στις διαδικασίες του outsourcing.
7. Μη πειθαρχημένη/μη σταδιακή εμπλοκή/εμβάθυνση κατά την εφαρμογή του outsourcing – απότομη/βιαστική εκδήλωση ενεργειών.
8. Μη αναγνώριση των διαφορών/χάσματος κουλτούρας, μεταξύ των vendors και της εταιρείας (client).
9. Ελλιπής αποτύπωση των προδιαγραφών/απαιτήσεων προς τον vendor - Μη ρεαλιστικές χρονικά απαιτήσεις προς τον vendor.
10. Μη ουσιαστική διοίκηση/διαχείριση της επικοινωνίας/σχέσης με τον vendor.

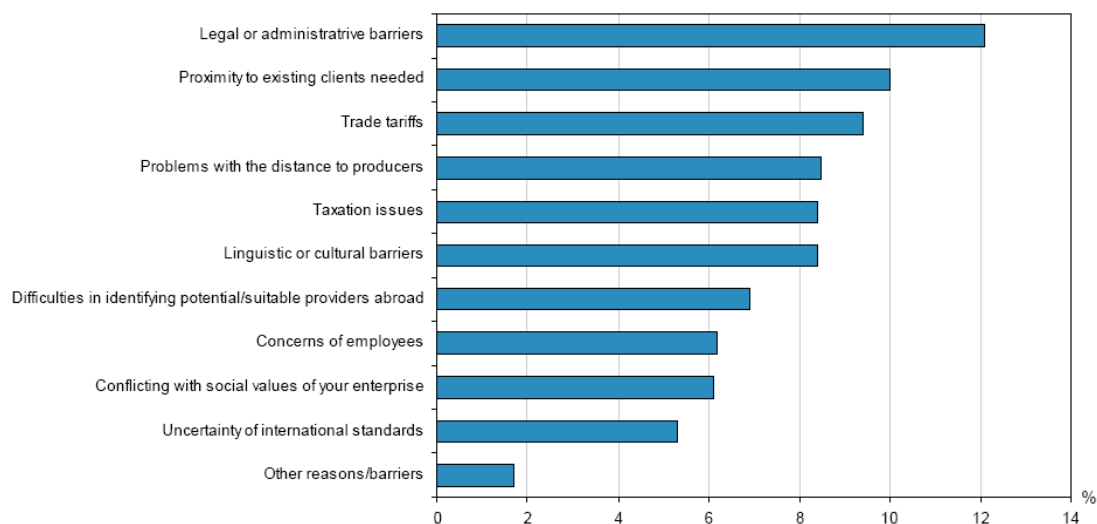
Επίσης, τα στελέχη της μεσαίας και κατώτερης βαθμίδας διοίκησης του client, τα

οποία αναλαμβάνουν την υλοποίηση του outsourcing, συχνά δεν συμμερίζονται τον ενθουσιασμό και τους στόχους της ανώτερης διοίκησης, ενώ συχνά, οι αναφορές προόδου/ενημέρωσης αποκρύβουν ουσιώδη αρνητικά/δυσμενή αποτελέσματα/εξελίξεις. [Lacity, M. C. and Rottman, J. W. (2009)].

Συνεχίζοντας, σημαντικές εξίσου αδυναμίες και λόγοι μη επιτυχούς εφαρμογής του outsourcing, συνιστούν οι ασαφείς ή οι μη ρεαλιστικοί στόχοι, η σύγκρουση συμφερόντων των διευθυντικών στελεχών με τους στόχους του outsourcing, καθώς και ασαφείς/ελαττωματικές/μη αυστηρώς καθορισμένες συμφωνίες/συμβάσεις μεταξύ client/vendor [Rabinovich, E., Windle, R., Dresner, M. and Corsi, Th. (1998)].

Επιπρόσθετες δυσκολίες παρουσιάζει η offshore outsourcing (ιδίως σε σύγκριση με την onshore outsourcing), λόγω διαφορών ζώνης ώρας μεταξύ των χωρών του client και του vendor, των αυξημένων απαιτήσεων συντονισμού της γνώσης, της επέκτασης των ορίων, των μεγάλων αναγκών για ελέγχους, της ανάγκης κατανόησης των πολιτισμικών διαφορών και των απαιτήσεων συντονισμού των απομακρυσμένων ομάδων [Lacity, M. C. and Rottman, J. W. (2009)].

Στο Διάγραμμα 2.d.2. αποτυπώνονται ενδεικτικά εμπόδια που συναντώνται στο outsourcing



Διάγραμμα 2.d.2: Barriers met on International Sourcing activities.

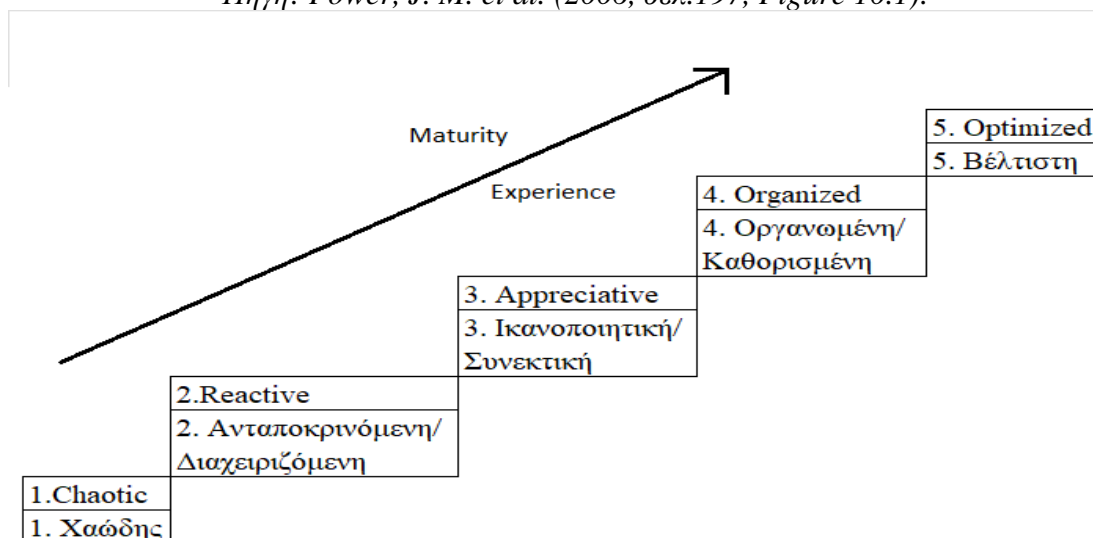
Πηγή: Eurostat. Διαθέσιμο: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Barriers_met_on_International_Sourcing_activities.PNG

2.10. Ωριμότητα Διοίκησης Outsourcing.

Σημαντικό για έναν οργανισμό, είναι να μπορεί να μετρήσει/αξιολογήσει μια διαδικασία outsourcing, καθώς με αυτόν τον τρόπο αποκτά αντίληψη και την ικανότητα να τη βελτιώσει [Power, J. M. et al. (2006, σελ.182)]. Η υπόψη μέτρηση και απόκτηση γνώσης, είναι μέρος της «Διοίκησης Γνώσης (Knowledge Management)» [Power, J. M. et al. (2006, σελ.183-189)]. Ως «γνώση», σύμφωνα με τους υπόψη συγγραφείς (σελ.183), είναι «η συλλογή εμπειριών, πληροφοριών και ικανοτήτων που κατέχει μια οντότητα.». Ενδείξεις ωριμότητας κατά την εφαρμογή του outsourcing, είναι η «Διοίκηση γνώσης», μαζί με τη «μέτρηση/αξιολόγηση» [διαδικασιών (process) και αποτελεσμάτων (output)] [Power, J. M. et al. (2006, σελ.189, 195)], ενώ, ένα ενδεικτικό μοντέλο ωριμότητας διοίκησης outsourcing (Outsourcing Management Maturity Model – OMMM) είναι το εμφανιζόμενο στην εικόνα 2.f.3. της παρούσας [Power, J. M. et al. (2006, σελ.195, 197)]. Οι σαφώς καθορισμένες ανάγκες σε outsourcing, η συνεχής μάθηση και βελτίωση, τα σαφώς καθορισμένα στοιχεία μέτρησης της επιτυχίας/αποδοτικότητας του outsourcing, η ετοιμότητα εφαρμογής στρατηγικής αποδέσμευσης από το outsourcing ή από συγκεκριμένο vendor -αν απαιτηθεί- συνιστούν σημαντικά στοιχεία για την επιτυχία μιας διαδικασίας outsourcing [Power, J. M. et al. (2006, σελ.205, 209)].

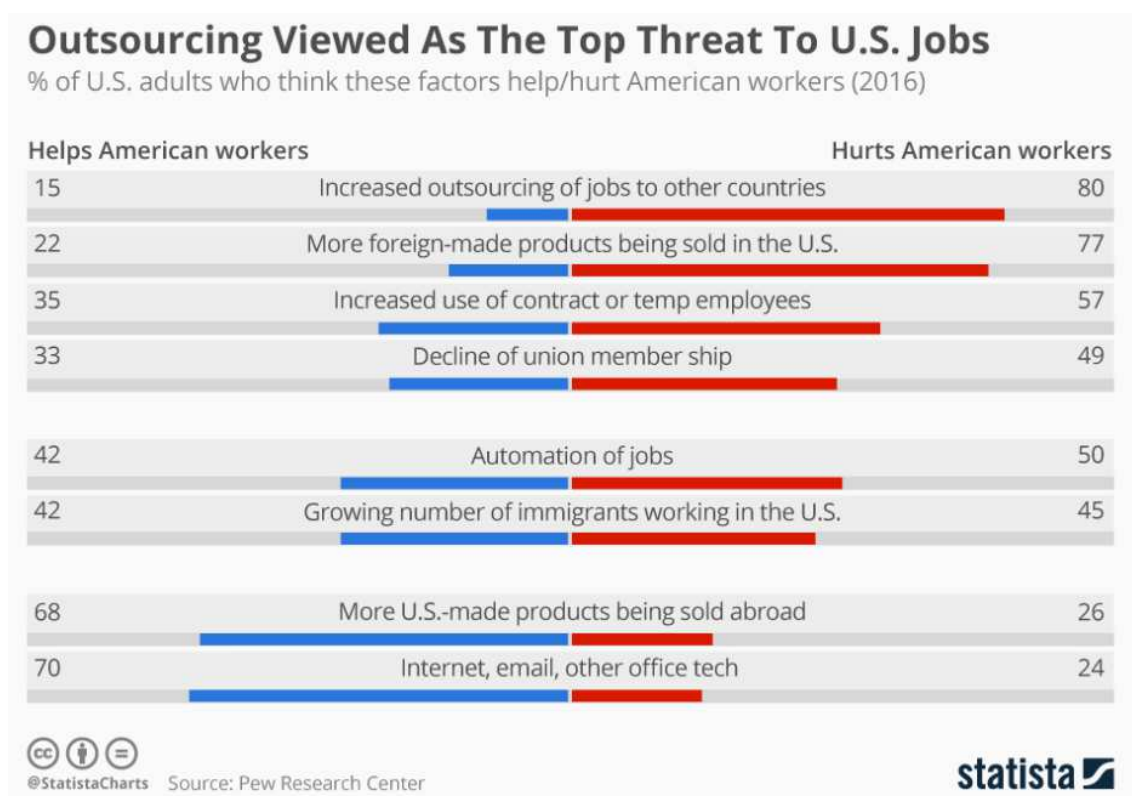
Εικόνα 2.f.3: Outsourcing Maturity Management Model (OMMM)

Πηγή: Power, J. M. et al. (2006, σελ.197, Figure 10.1).



2.11. Επίδραση του Outsourcing στην Οικονομία και στην Απασχόληση

Το outsourcing καθώς και οι μεταβολές που παρατηρούνται διαχρονικά στο είδος των δραστηριοτήτων που ανατίθενται σε εξωτερικούς φορείς, όπως και στα αξιακά τους μεγέθη, έχουν σημαντική επίδραση στις εθνικές οικονομίες, στη δομή των εταιρειών και διαδοχικά, στις μορφές της απασχόλησης [Lonsdale C. and Cox A. (1998, σελ,4,5)].



Διάγραμμα 2.d.3: Outsourcing Viewed as The Top Threat To U.S. Jobs.

Πηγή: Statista.com. Διαθέσιμο: <https://www.statista.com/chart/6140/outsourcing-viewed-as-the-top-threat-to-us-jobs/>

2.12. Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών [Information and Communication Technologies (ICTs)]

Λαμβάνοντας υπόψη τους McIvor, Ronan. (2005, σελ, 14, 15), Sampler, J. L. (1998) και Porter, M. E. (2001), το outsourcing αναπτύσσεται συνεχώς και σημαντικά, κάτι που οφείλεται πρωταρχικά στη ραγδαία και διαρκή πρόοδο των τεχνολογιών

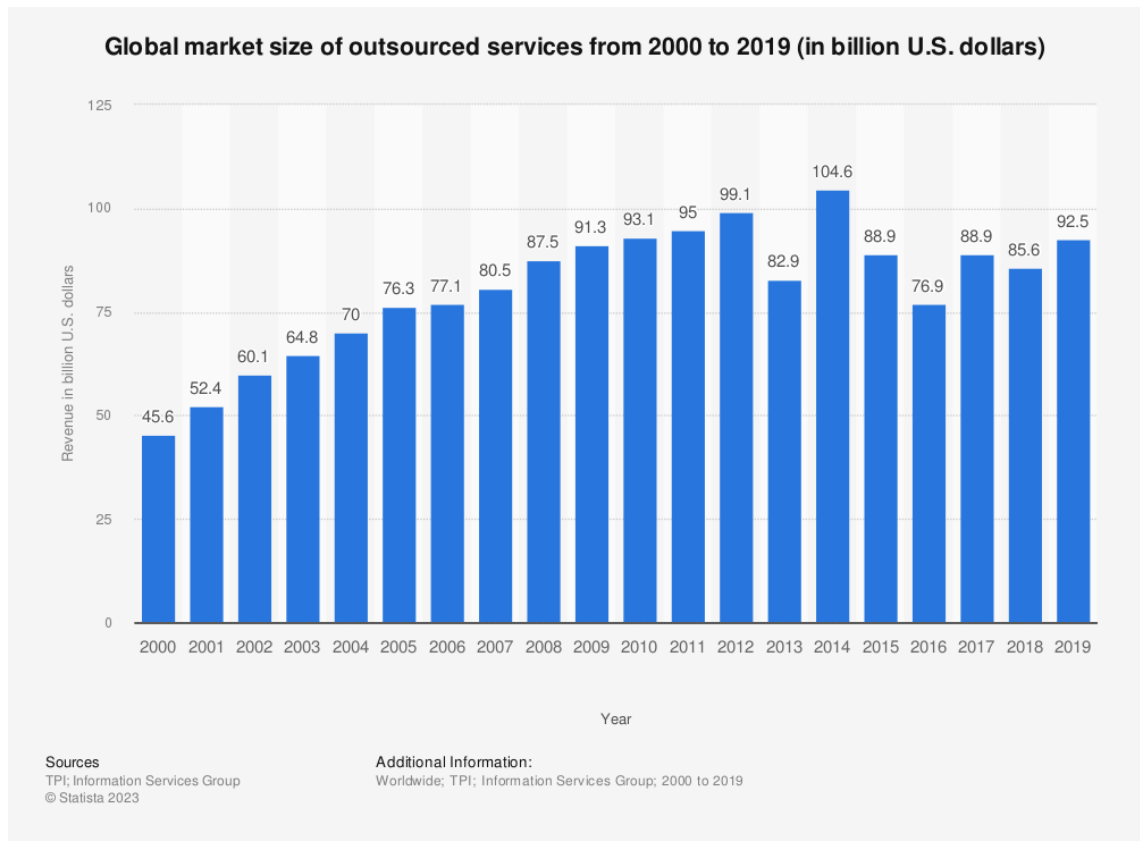
επικοινωνίας και πληροφοριών (ICTs). Μέσω των ICTs, έχει επιτευχθεί η παγκοσμιοποιημένη παραγωγή και η πρόσβαση σε νέες, απομακρυσμένες αγορές. Οι εταιρείες, πλέον δραστηριοποιούνται σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, ολοένα πιο διασυνδεδεμένο τεχνολογικά, πληροφοριακά και επικοινωνιακά. Οι υπόψη εξελίξεις (από την πλευρά των επιχειρήσεων), σε συνδυασμό με την ταυτόχρονη (από την πλευρά των καταναλωτών) απόκτηση πρόσβασης σε δυνατότητες σύγκρισης τιμών παγκοσμίως και αναζήτησης των οικονομικότερων επιλογών, συμπιέζουν τις τιμές, οξύνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών και συνιστούν πρόκληση για αυτές, αναφορικά με την αξιολόγηση, ενδεχόμενη επιλογή και εφαρμογή κατάλληλων τεχνικών outsourcing και λοιπών στρατηγικών.

Κεφάλαιο 3

Στατιστικά Στοιχεία

3.1. Στο παρόν κεφάλαιο, αποτυπώνουμε ορισμένα στατιστικά στοιχεία αναφορικά με το Outsourcing.

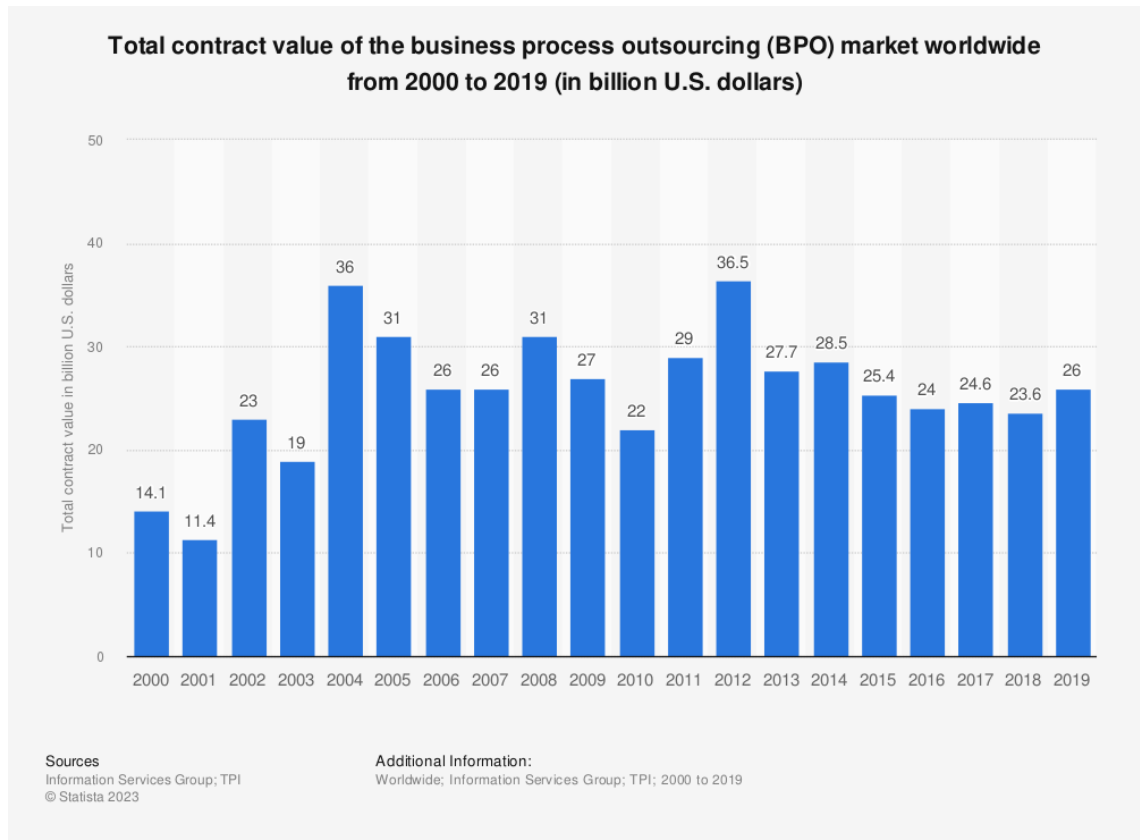
3.2. Στο διάγραμμα 3.d.1. παρατηρούμε ότι, μεταξύ των ετών 2000 και 2019, διπλασιάστηκε ο όγκος των υπηρεσιών που ανατίθενται σε εξωτερικούς φορείς {έτος 2000: 45,6 δισ.\$, έτος 2019: 92,5 δισ.\$ [(92,5/45,6) =203%]}. Το μέγιστο σημείο αποτυπώνεται κατά το έτος 2014, με όγκο outsourcing 104,6 δισ.\$. Ο ετήσιος μέσος όρος μεταξύ του παραπάνω εικοσαετούς χρονικού διαστήματος, ανέρχεται σε αξία 80,66 δισ.\$.



Διάγραμμα 3.d.1.: Global market size of outsourced services from 2000 to 2019.

Πηγή: Statista.com. Διαθέσιμο: <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/>

3.3. Στο διάγραμμα 3.d.2., καταγράφεται μεταξύ των ετών 2000 και 2019, η πορεία του όγκου του outsourcing επιχειρηματικών διαδικασιών [Business Process Outsourcing (BPO)]. Ο μέσος όρος της υπόψη εικοσαετίας ανέρχεται σε 25,59 δις.\$. Η μεταβολή μεταξύ των ετών 2000 και 2019 είναι αυξητική 84,4% {έτος 2000: 14,1 δις.\$, έτος 2019: 26 δις.\$ [(26/14,1) =184,4%]}.



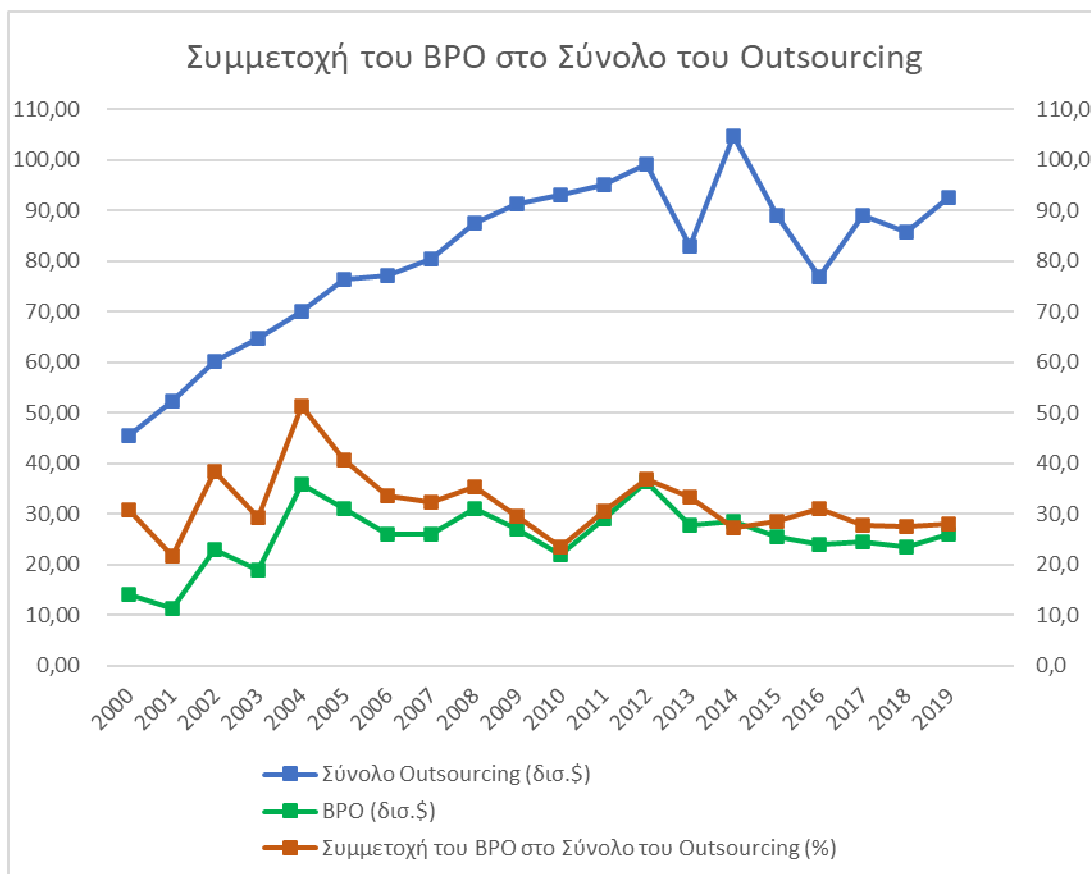
Διάγραμμα 3.d.2.: Total contract value of the business process outsourcing (BPO) market worldwide from 2000 to 2019.

Πηγή: <https://www.statista.com/statistics/190150/industrywide-contract-value-business-process-outsourcing/>

3.4. Από τον συνδυασμό των διαγραμμάτων 3.d.1. και 3.d.2., εξάγουμε τον παρακάτω συγκριτικό πίνακα 3.t.1., και το διάγραμμα 3.d.3. όπου αποτυπώνουμε τη συμμετοχή του BPO, στο σύνολο του Outsourcing. Παρατηρούμε ότι η μέγιστη συμμετοχή του BPO ανήλθε στο 51,4% κατά το έτος 2004, ενώ ο μέσος όρος της εικοσαετίας 2000-2014 ανέρχεται σε 31,7%. Σε απόλυτες τιμές, κατά τα έτη 2004 και 2012, συναντώνται τα μεγαλύτερα μεγέθη BPO [έτος 2004: 36,0 δισ.\$, έτος 2012:36,5 δισ.\$].

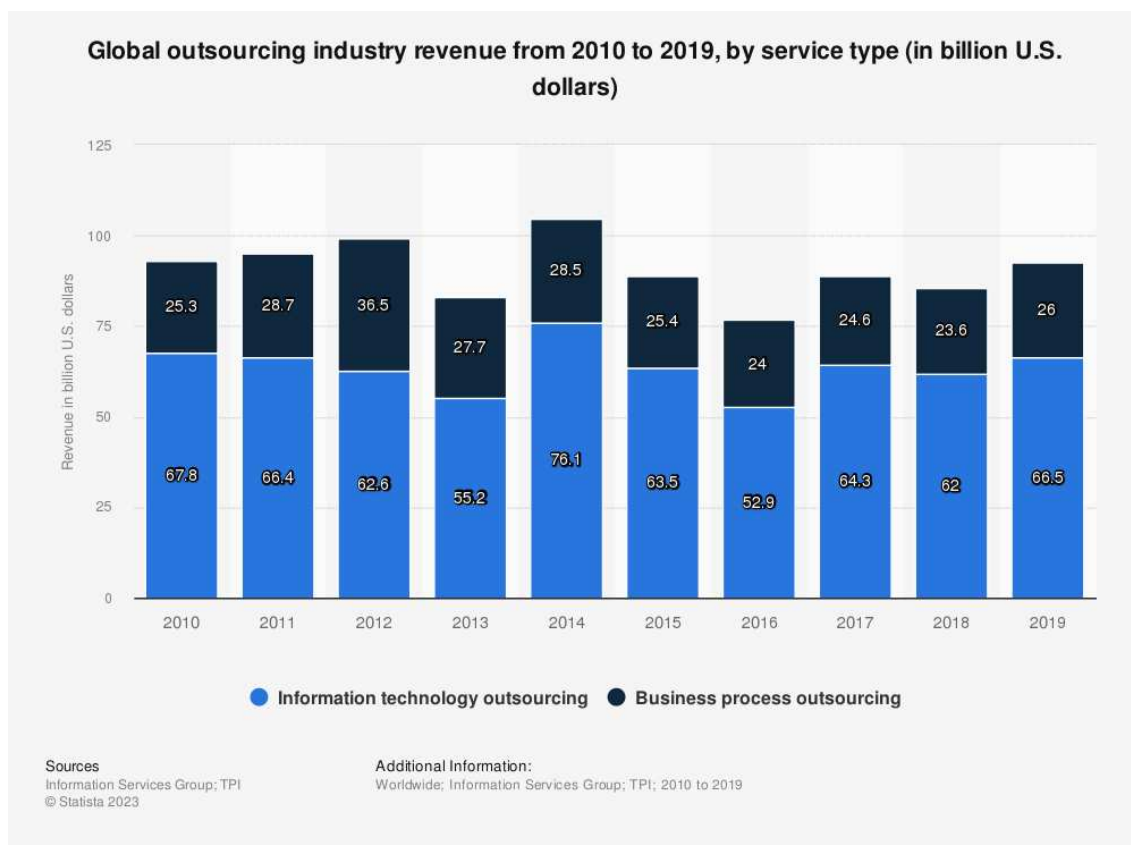
Πίνακας 3.t.1.
Συμμετοχή του BPO στο Σύνολο του Outsourcing

Έτος	Σύνολο Outsourcing (δισ.\$)	BPO (δισ.\$)	Συμμετοχή του BPO στο Σύνολο του Outsourcing (%)
2000	45,60	14,10	30,9%
2001	52,40	11,40	21,8%
2002	60,10	23,00	38,3%
2003	64,80	19,00	29,3%
2004	70,00	36,00	51,4%
2005	76,30	31,00	40,6%
2006	77,10	26,00	33,7%
2007	80,50	26,00	32,3%
2008	87,50	31,00	35,4%
2009	91,30	27,00	29,6%
2010	93,10	22,00	23,6%
2011	95,00	29,00	30,5%
2012	99,10	36,50	36,8%
2013	82,90	27,70	33,4%
2014	104,60	28,50	27,2%
2015	88,90	25,40	28,6%
2016	76,90	24,00	31,2%
2017	88,90	24,60	27,7%
2018	85,60	23,60	27,6%
2019	92,50	26,00	28,1%
<i>Μέσος Όρος</i>	<i>80,66</i>	<i>25,59</i>	<i>31,7%</i>



Διάγραμμα 3.d.3.: Συμμετοχή του BPO στο Σύνολο της Outsourcing

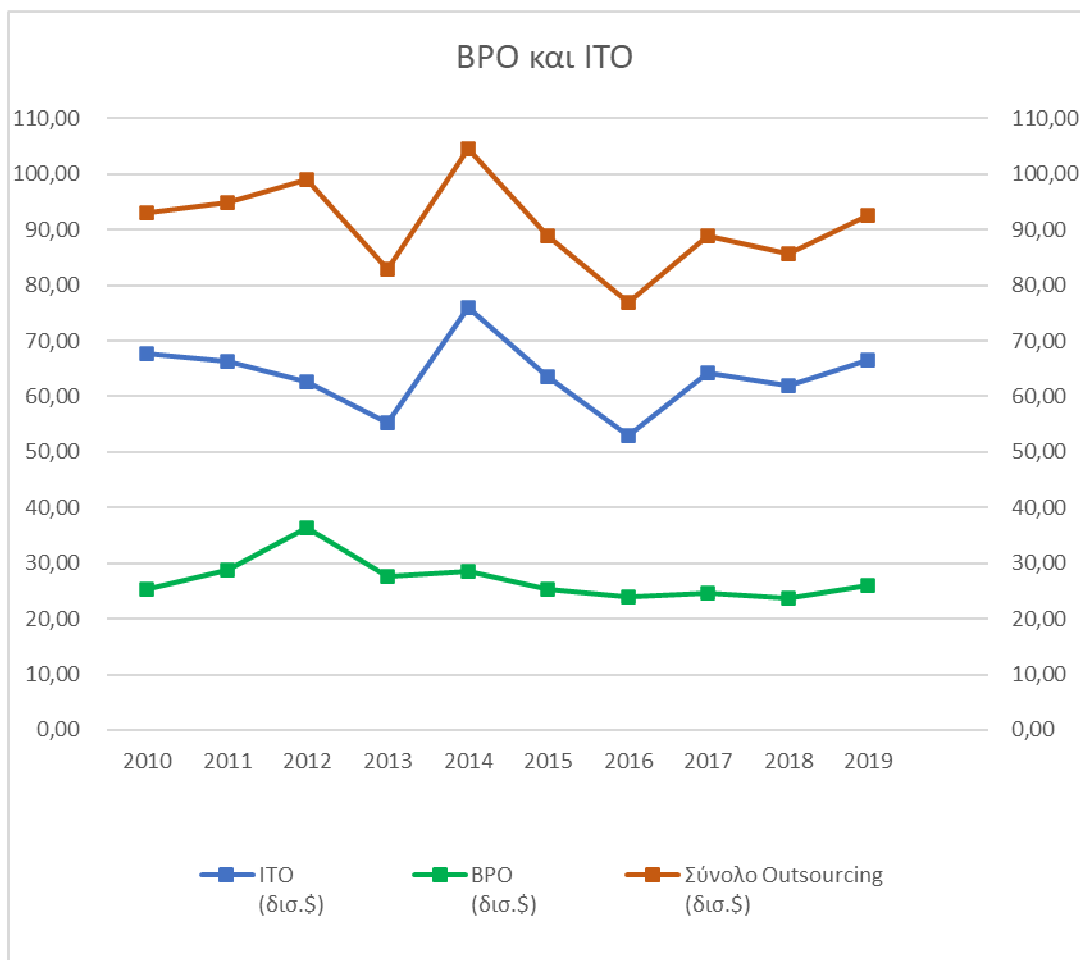
3.5. Στο διάγραμμα 3.d.4, αποτυπώνονται τα μεγέθη outsourcing, για τα έτη από 2010 μέχρι 2019, για τις επιχειρηματικές διαδικασίες/δραστηριότητες (BP) και τις διαδικασίες/δραστηριότητες τεχνολογίας πληροφοριών [Information Technologies (IT)]. Παρατηρούμε ότι διαχρονικά, μεγαλύτερα μεγέθη καταγράφουν τα BPO σε σύγκριση με τα ΙΤΟ. Για πιο παραστατική αποτύπωση, δημιουργούμε τον πίνακα 3.t.2. και το διάγραμμα 3.d.5. και παρουσιάζουμε τα σχετιζόμενα εξαχθέντα στοιχεία.



*Διάγραμμα 3.d.4.: Global outsourcing industry revenue from 2010 to 2019, by service type.
Πηγή: Statista.com. Διαθέσιμο: <https://www.statista.com/statistics/189800/global-outsourcing-industry-revenue-by-service-type/>*

Πίνακας 3.t.2.
BPO και ITO

Έτος	Σύνολο Outsourcing (δισ.\$)	BPO (δισ.\$)	ITO (δισ.\$)
2010	93,10	25,30	67,8
2011	95,00	28,70	66,4
2012	99,10	36,50	62,6
2013	82,90	27,70	55,2
2014	104,60	28,50	76,1
2015	88,90	25,40	63,5
2016	76,90	24,00	52,9
2017	88,90	24,60	64,3
2018	85,60	23,60	62,0
2019	92,50	26,00	66,5
<i>Μέσος Όρος</i>	<i>90,75</i>	<i>27,03</i>	<i>63,7</i>



Διάγραμμα 3.d.5.: BPO και ITO

3.6. Στο διάγραμμα 3.d.6., κατατάσσονται οι χώρες που ηγούνται στην προσέλκυση offshore επιχειρηματικών υπηρεσιών, κατά το έτος 2021, με βάση το σύνολο βαθμολογίας των παρακάτω τεσσάρων παραγόντων, ήτοι:

- 3.6.1. Χρηματοοικονομική ελκυστικότητα.
- 3.6.2. Ικανότητες και διαθεσιμότητα ανθρώπινου δυναμικού.
- 3.6.3. Επιχειρηματικό περιβάλλον.
- 3.6.4. Ψηφιακή απήχηση.

3.7. Παρατηρούμε ότι, Ινδία και Κίνα, λαμβάνουν τις δύο πρώτες θέσεις, ευδιάκριτα από τις υπόλοιπες χώρες.. Ακολουθούν Μαλαισία και Ινδονησία με την ίδια σχεδόν βαθμολογία, ενώ κατόπιν, οι χώρες Βραζιλία και Βιετνάμ. ΗΠΑ και Ηνωμένο Βασίλειο έπονται, με την ίδια βαθμολογία. Φιλιππίνες και Ταϊλάνδη κατέχουν την 9η

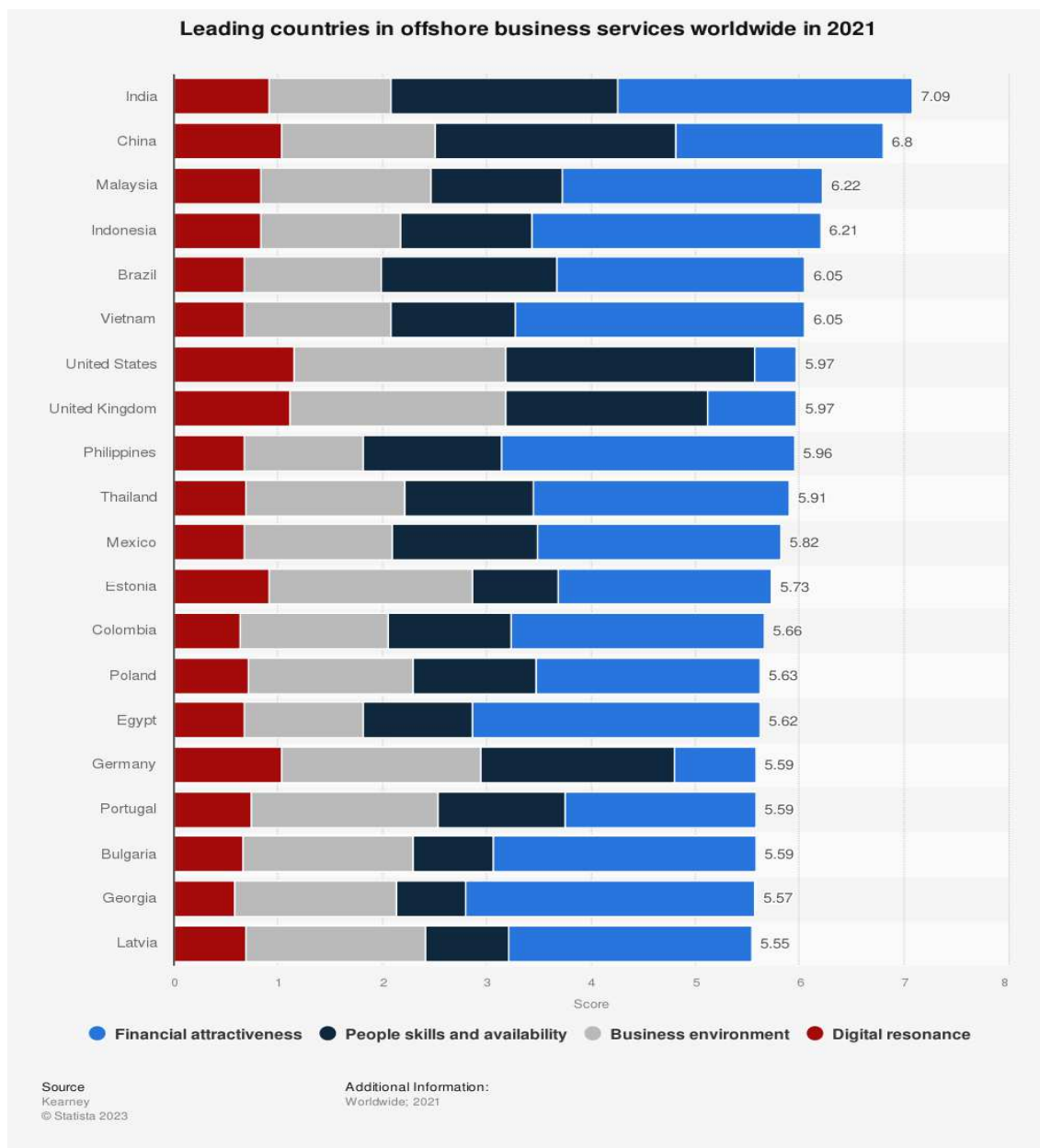
και 10η θέση. Από τα γειτονικά της Ελλάδος και μεσογειακά κράτη, σημειώνουμε τις χώρες Αίγυπτο (15η) και Πορτογαλία - Βουλγαρία (στην ίδια 16η θέση).

3.8. Από το υπόψη 3.d.6. διάγραμμα, εξάγονται ενδείξεις πως:

3.8.1. Ινδία και Κίνα έχουν σημαντική επίδοση, ταυτόχρονα στη Χρηματοοικονομική Ελκυστικότητα και στις Ικανότητες/Διαθεσιμότητα του Ανθρώπινου Δυναμικού.

3.8.2. Από τις χώρες που καταγράφονται ως ηγέτιδες, όλες εμπεριέχουν ως πολύ σημαντικό (έως το σημαντικότερο παράγοντα) την Χρηματοοικονομική Ελκυστικότητα, πλην των χωρών ΗΠΑ, Ηνωμένο Βασίλειο και Γερμανία, των οποίων ο/οι σημαντικότερος/οι παράγοντας/ες είναι οι Ικανότητες/Διαθεσιμότητα του Ανθρώπινου Δυναμικού και το Επιχειρηματικό Περιβάλλον.

3.8.3. Η Εσθονία (12^η), μαζί με τις ΗΠΑ (7^η), Ηνωμένο Βασίλειο (8^η) και Γερμανία (16^η), έχουν το ευνοϊκότερο Επιχειρηματικό Περιβάλλον.



Διάγραμμα 3.d.6.: *Leading countries in offshore business services worldwide in 2021.*
 Διαθέσιμο: <https://www.statista.com/statistics/329766/leading-countries-in-offshore-business-services-worldwide/>

3.9. Στο διάγραμμα 3.d.7., παρουσιάζονται με φθίνουσα σειρά, οι δεκαπέντε πρώτες χώρες, με βάση τη Χρηματοοικονομική Ελκυστικότητα τους. Η Σρι Λάνκα ηγείται, ακολουθούμενη από τις χώρες Πακιστάν, Μπαγκλαντές, Ινδία και Φιλιπίνες. Από τις γειτονικές της Ελλάδας χώρες, περιλαμβάνονται η Αίγυπτος (9η) και η Βουλγαρία (13η).

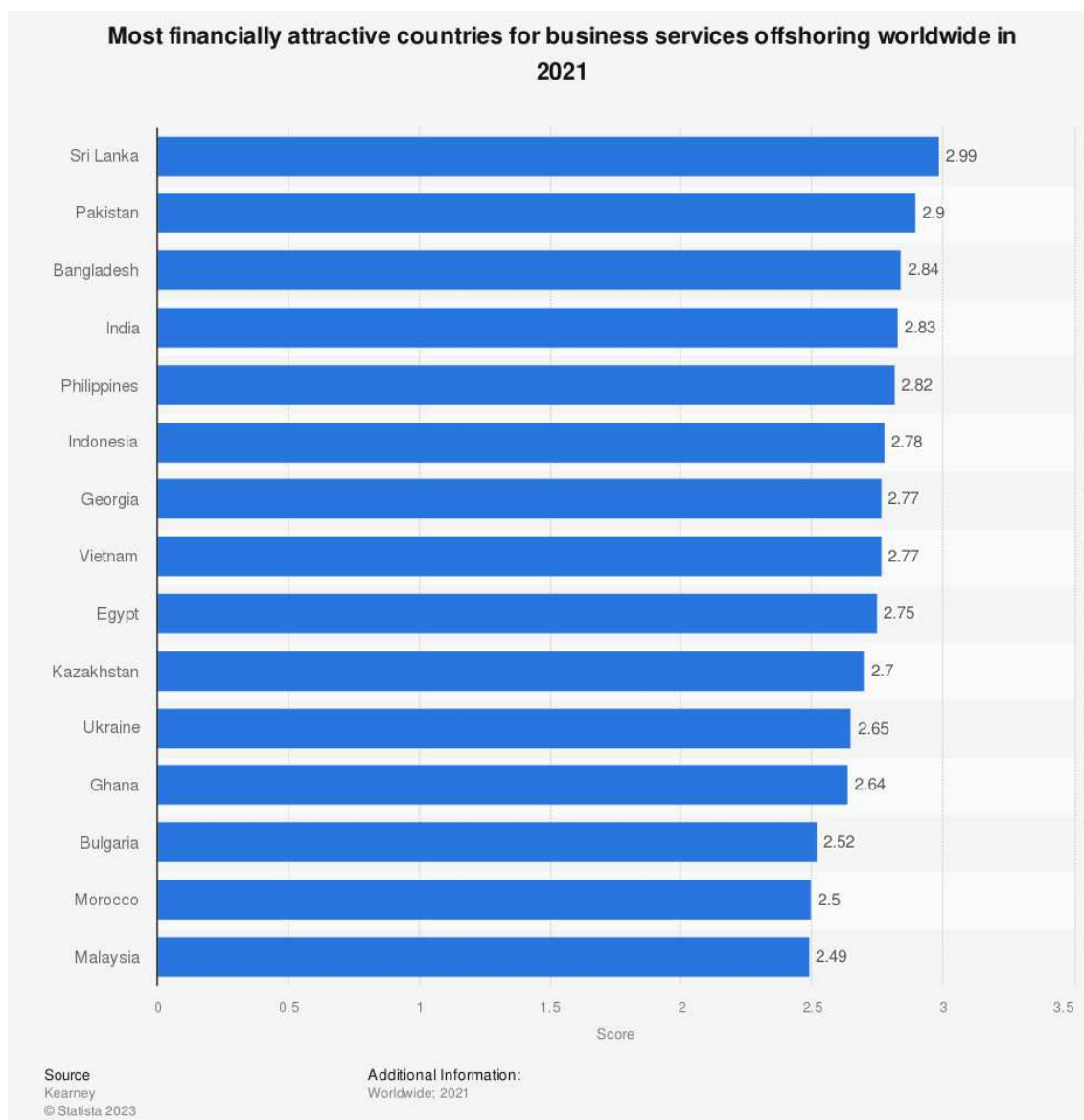
3.10. Συγκριτικά, μεταξύ των διαγραμμάτων 3.d.6. και 3.d.7., παρατηρούμε ότι:

3.10.1. Η συνολικά 1η Ινδία, κατατάσσεται 4η ως προς τη Χρηματοοικονομική Ελκυστικότητα της.

3.10.2. Η συνολικά 2η Κίνα, δεν κατατάσσεται στις 15 πρώτες χώρες ως προς τη Χρηματοοικονομική Ελκυστικότητά της.

3.10.3. Η συνολικά 3η Μαλαισία, κατατάσσεται 15η ως προς τη Χρηματοοικονομική Ελκυστικότητά της.

3.10.4. Οι αντίστοιχες θέσεις, είναι, για την Αίγυπτο 15η και 9η αντίστοιχα, ενώ για την Βουλγαρία 13η ταυτόχρονα.



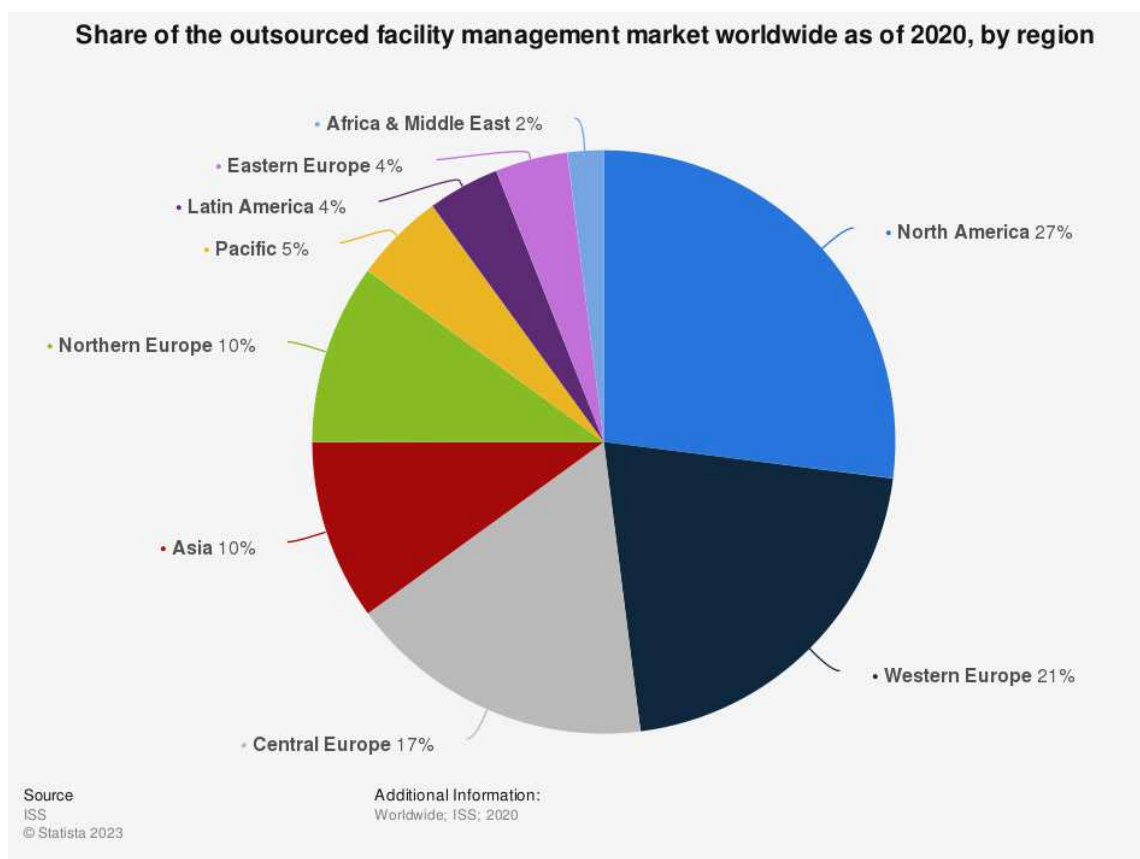
Διάγραμμα 3.d.7.: Most financially attractive countries for business services offshoring worldwide in 2021. Διαθέσιμο: <https://www.statista.com/statistics/329784/most-financially-attractive-countries-for-offshore-business-services-worldwide/>

3.11. Στο διάγραμμα 3.d.8., απεικονίζεται το μερίδιο των γεωγραφικών περιοχών, αναφορικά με την ανάθεση σε εξωτερικούς φορείς των δραστηριοτήτων διαχείρισης εγκαταστάσεων. Παρατηρούμε ότι:

3.11.1. Στις τρεις πρώτες θέσεις είναι η Βόρειος Αμερική (27%), η Δυτική Ευρώπη (21%) και η Κεντρική Ευρώπη (17%).

3.11.2. Το συνολικό μερίδιο των παραπάνω τριών περιοχών, ανέρχεται σε 65% του συνόλου.

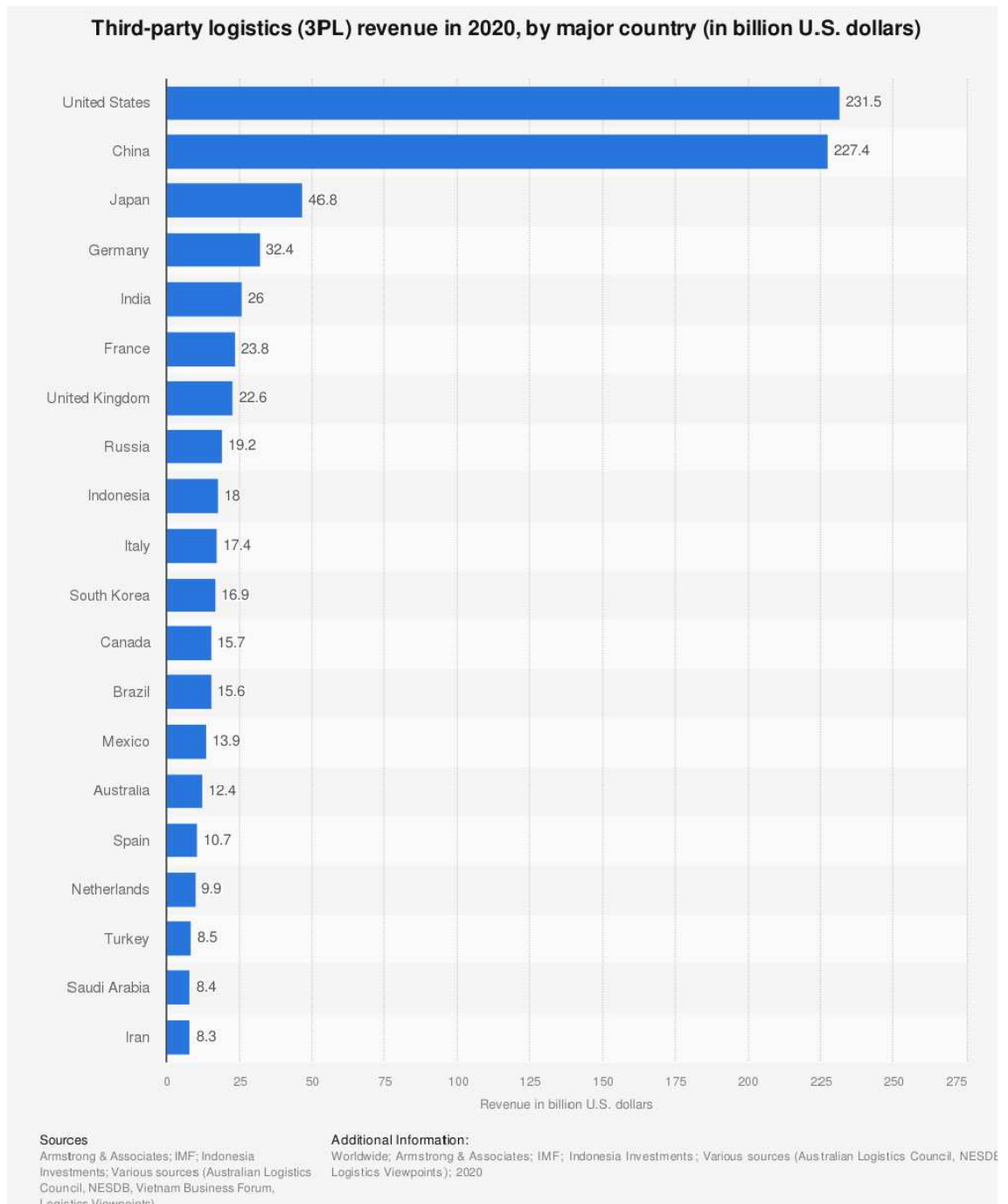
3.11.3. Ασία και Βόρεια Ευρώπη, έχουν μερίδιο 10% έκαστη.



Διάγραμμα 3.d.8.: Share of the outsourced facility management market worldwide as of 2020, by region. Διαθέσιμο: <https://www.statista.com/statistics/814957/outsourced-facility-management-market-share-by-region/>

Στο διάγραμμα 3.d.9., καταγράφονται οι χώρες οι οποίες παρουσιάζουν κατά το έτος 2020, τα μεγαλύτερα έσοδα 3PL εταιρειών. Πρωτοπόρες είναι οι ΗΠΑ (1η: 231,5 δισ.\$) και η Κίνα (2η: 227,4 δισ.\$), με περίπου πενταπλάσιο μέγεθος σε σύγκριση με

την Ιαπωνία (3η: 46,8 δισ.\$) και επταπλάσιο σε σχέση με την Γερμανία (4η: 32,4 δισ.\$). Ακολουθούν Ινδία (5η: 26 δισ.\$), Γαλλία (6η: 23,8 δισ.\$), Ηνωμένο Βασίλειο και Ρωσία (7η: 19,2 δισ.\$).

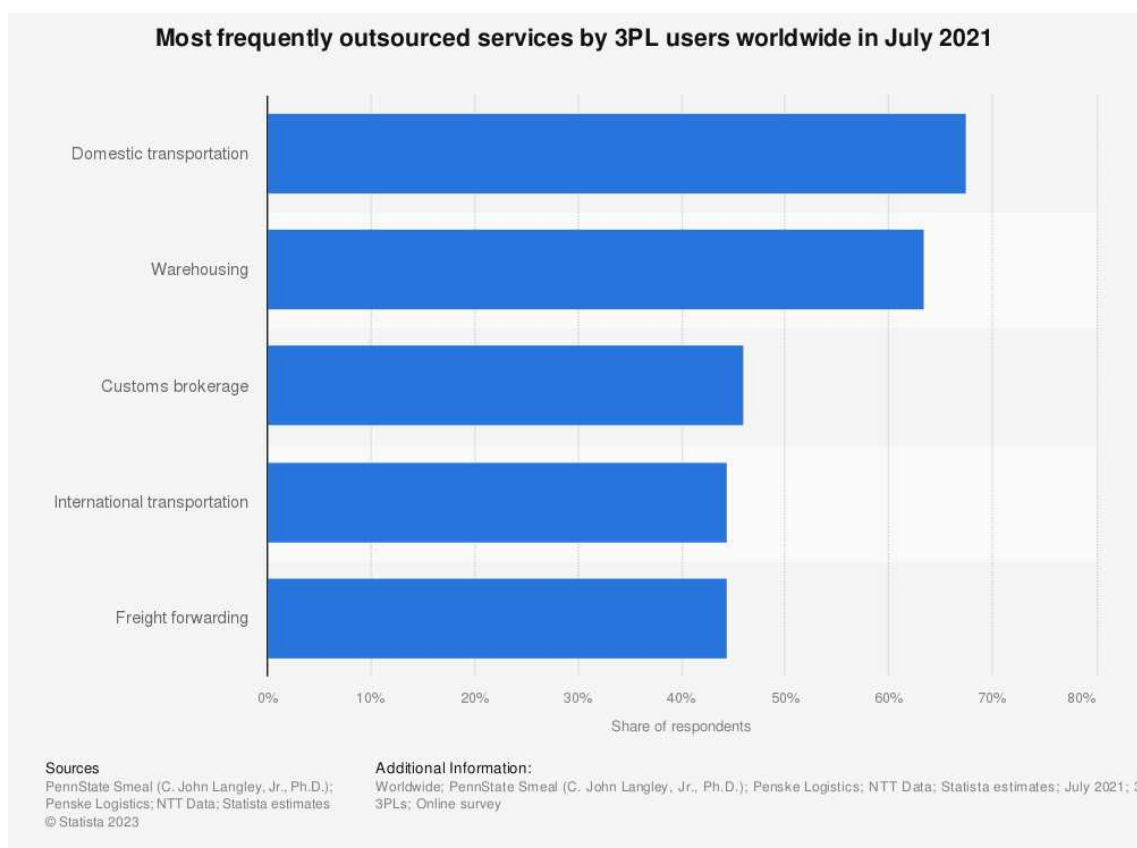


Διάγραμμα 3.d.9.: Third-party logistics (3PL) revenue in 2020, by major country.

Διαθέσιμο: <https://www.statista.com/statistics/250876/third-party-logistics-revenue-by-country/>

Με μήνα αναφοράς τον Ιούλιο 2021, οι πιο συχνά ανατεθείσες δραστηριότητες σε 3PL εταιρείες, βάσει του διαγράμματος 3.d.10., είναι:

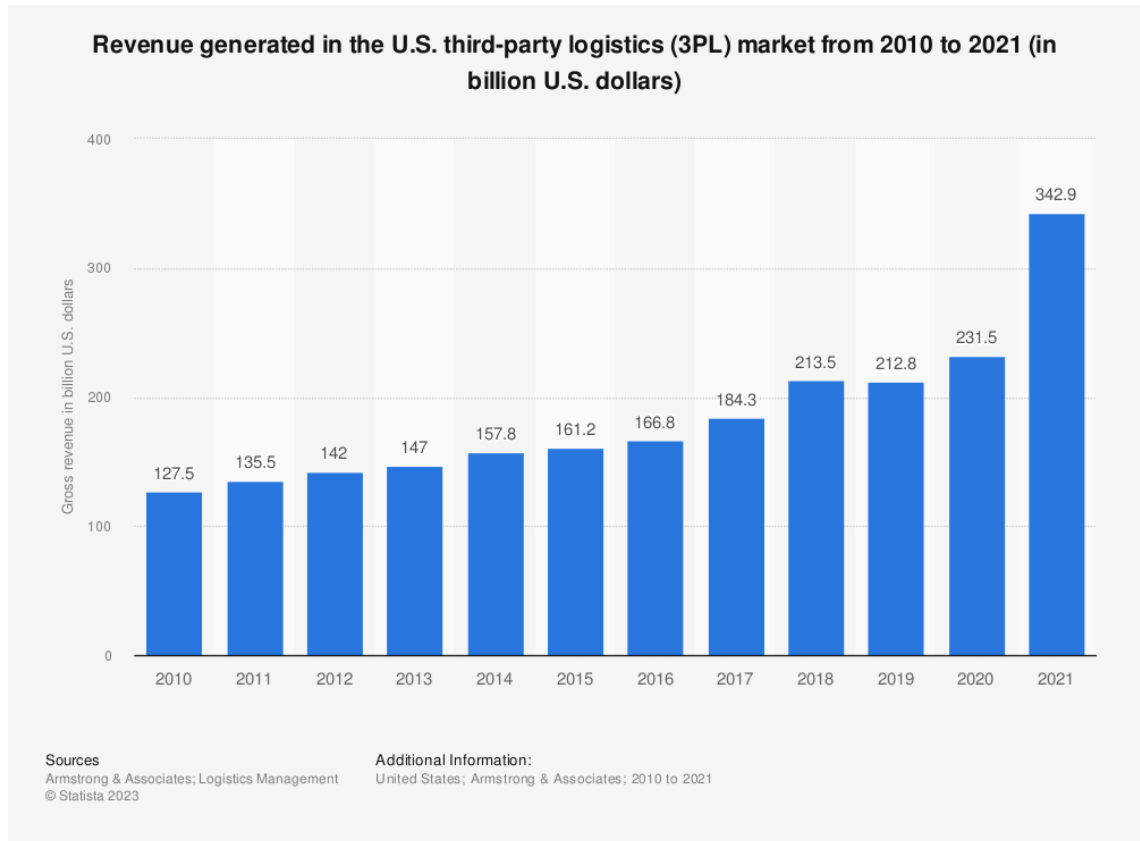
1. Εγχώριες μεταφορές.
2. Υπηρεσίες αποθήκευσης.
3. Διαμεσολάβηση εκτελωνισμού.
4. Διεθνείς μεταφορές.
5. Διαμεσολάβηση μεταφοράς εμπορευμάτων.



Διάγραμμα 3.d.10.: Most frequently outsourced services by 3PL users worldwide in July 2021.
Διαθέσιμο: <https://www.statista.com/statistics/660142/transportation-and-logistics-most-outsourced-services/>

Παρατηρούμε στο διάγραμμα 3.d.11., ότι η ανάθεση δραστηριοτήτων 3PL, γνωρίζει σημαντική ανάπτυξη στις αντίστοιχες εταιρείες των ΗΠΑ, βάσει στοιχείων μεταξύ των ετών 2010 μέχρι 2021. Έτσι, η τάση είναι διαρκώς αυξητική (πλην ανεπαίσθητης μείωσης μεταξύ των ετών 2018-2019). Το 2021 (342,9 δισ.\$), τα συναφή έσοδα είναι στο μέγιστο σημείο τους, 2,69 φορές μεγαλύτερα από εκείνα του έτους

2010 (127,5 δισ.\$) και σημαντικά αυξημένα 48% σε σχέση με τα έσοδα του έτους 2020 (231,5 δισ.\$). Ο μέσος όρος της υπόψη δωδεκαετίας (2010-2021) ανέρχεται σε 185,23 δισ.\$, όσο περίπου είναι η τιμή κατά το έτος 2017 (184,3 δισ.\$).



Διάγραμμα 3.d.11: Revenue generated in the U.S. third-party logistics (3PL) market from 2010 to 2021. Διαθέσιμο: <https://www.statista.com/statistics/638368/us-third-party-logistics-market/>

Κεφάλαιο 4

Ενδεικτικές Υφιστάμενες Έρευνες/Μελέτες

4.1. Στο παρόν κεφάλαιο, σε συνέχεια της προηγούμενης εκτεθείσας βιβλιογραφίας, παρουσιάζονται ορισμένες ενδεικτικές έρευνες/μελέτες ερευνητών/συγγραφέων, αναφορικά με το outsourcing

4.2.1. Οι Erickson, M. James and Ranganathan, C. (2006), εξειδικεύουν την έρευνα τους και εξετάζουν τις ικανότητες της διοίκησης έργων, των εταιρειών-clients, οι οποίες αναθέτουν με offshore outsourcing, σε ανεξάρτητα τρίτα μέρη την ανάπτυξη εφαρμογών/έργων πληροφορικής. Δεν εξετάζουν αν πρέπει ή όχι να ληφθεί η απόφαση για outsourcing, αλλά έχουν ως βασική τους υπόθεση, ότι οι ικανότητες της εταιρείας-client έχουν ουσιώδη επίδραση στην αποτελεσματικότητα του outsourcing. Ως αποτελεσματικότητα δε, καταγράφουν την ικανότητα τήρησης των χρονοδιαγραμμάτων, τη συγκράτηση του κόστους, την τεχνική απόδοση και επίτευξη του συνολικού αποτελέσματος. Ορισμένα ενδιαφέροντα από τα συμπεράσματά τους, είναι ότι, η πιθανότητα για μια επιτυχημένη διαδικασία offshore outsourcing, είναι πολύ μεγαλύτερη, όταν:

4.2.1.1. Οι εταιρείες-clients διατηρούν ισχυρές ικανότητες και ρόλους στη διαδικασία του outsourcing.

4.2.1.2. Υφίσταται μια καλά σχεδιασμένη διαδικασία outsourcing, καθώς και μία από κοινού, μεταξύ του client και του vendor, διαχείριση των διαδικασιών.

4.2.1.3. Εμπλέκεται μια ικανή ομάδα του client, στη διαχείριση/διοίκηση της διαδικασίας outsourcing.

4.2.1.4. Υλοποιείται ένας αναλυτικός σχεδιασμός, διαχείριση, καθώς και έλεγχος των έργων (projects), τα οποία ανατίθενται με outsourcing.

4.3.1. Ένδειξη αξιολογής, με πολύ ενδιαφέροντα, σημαντικά και πρακτικής εφαρμογής συμπεράσματα, είναι η έρευνα των Lacity, M. C. and Rottman, J. W. (2009). Η μελέτη τους, έχοντας ως επίκεντρο τους διαχειριστές έργων των εταιρειών-clients (client project managers - cpm), ξεδιπλώνεται κυρίως μέσω συνεντεύξεων με εξήντα επτά (67) cpm, είκοσι πέντε (25) εταιρειών τεχνολογίας πληροφοριών

(information technology), οι οποίες εμφανίζουν σημαντικά μεγέθη (μέσος όρος εσόδων: περίπου 32 δισεκατομμύρια δολάρια, μέσος όρος εργαζομένων: περίπου 75.000 προσωπικό).

4.3.2. Μέσω των συνεντεύξεων, η έρευνα πραγματοποιείται έξι (6) περιοχές ενδιαφέροντος του outsourcing, στις οποίες εντάσσει είκοσι επτά (27) συνέπειες/επιδράσεις στο έργο των crm, λόγω του outsourcing, όπως εκφράστηκαν από τους υπόψη συμμετέχοντες, crm, έξι (6) θετικές και είκοσι μία (21) αρνητικές. Ειδικότερα, αποτυπώνονται:

A/A	Περιοχή Ενδιαφέροντος	A/A	Επίδραση/Συνέπεια	
			Θετική	Αρνητική/Δυσμενής
1	Οργανωτική υποστήριξη	1	-----	Οι crm επιβαρύνθηκαν με ρόλους/καθήκοντα, τα οποία θα μπορούσαν/θα έπρεπε να επιτελούνται από το Γραφείο/Ομάδα Διαχείρισης Έργου.
		2	-----	Οι crm έπρεπε να αποκτήσουν εξειδικευμένη γνώση, για τη διαχείριση του πρώτου έργου που εμπεριέχει resourcing.
		3	Η καριέρα των crm επωφελείται.	-----
		4	-----	Αναδεικνύονται δυσχέρειες στην εργασία των crm.
2	Σχεδιασμός έργων	5	Τα projects υλοποιούνται ταχύτερα.	-----
		6	Αποκτήθηκε πρόσβαση σε σπάνιες και εξειδικευμένες ικανότητες του/των vendor(s).	-----
		7	-----	Μη ρεαλιστικές/ μη αξιόπιστες εκτιμήσεις των vendors. Ανάγκη για εξακρίβωση των υπόψη εκτιμήσεων.
		8	-----	Υψηλότερα κόστη συναλλαγών.
		9	-----	Καθυστερήσεις/αναβολές των projects.

A/A	Περιοχή Ενδιαφέροντος	A/A	Επίδραση/Συνέπεια	
			Θετική	Αρνητική/Δυσμενής
		10	Εκμετάλλευση των ζωνών ώρας προς όφελος της υλοποίησης των projects (sunrise-to-sunrise development).	-----
		11	-----	Καθυστερήσεις λόγω μη συντονισμού βάσει των ζωνών ώρας.
3	Μεταφορά γνώσης	12	-----	Ανάγκη προκαταβολικής μεταφοράς γνώσεων/πληροφοριών.
		13	-----	Παράλειψη μεταφοράς γνώσεων/πληροφοριών, λόγω αυστηρών προθεσμιών.
		14	-----	Ανάγκη επαλήθευσης από τον client, της λήψης γνώσης/πληροφοριών από τους vendors.
		15	-----	Ανάγκη ανανέωσης/επικαιροποίησης της γνώσης/πληροφοριών προς τους vendors.
		16	-----	Ανάγκη ελέγχου/επαλήθευσης, ότι η γνώση/πληροφορία είχε μεταφερθεί στον τελικό πελάτη.
		17	-----	Ανάγκη απόκτησης από τον client, παράλληλης γνώσης/πληροφορίες, ώστε να επιβεβαιωθεί ότι οι πληροφορίες των vendors είναι έγκυρες και επικαιροποιημένες.
4	Προδιαγραφές/πρότυπα διαδικασιών	18	-----	Ανάγκη παροχής πιο λεπτομερούς καθορισμού απαιτήσεων, λόγω τυποποίησης των διαδικασιών.
		19	-----	Ανάγκη επιβεβαίωσης ότι οι εργαζόμενοι των vendors πληρούσαν το υποσχεθέν επίπεδο ικανοτήτων και εκπαίδευσης.
		20	Ενίσχυση των εσωτερικών διαδικασιών του client, από τις αντίστοιχες ικανότητες διαδικασιών των vendors.	-----
5	Διαχείριση έργου	21	-----	Ανάγκη καθορισμού περισσότερων/συχνότερων οροσήμων (milestones).

A/A	Περιοχή Ενδιαφέροντος	A/A	Επίδραση/Συνέπεια	
			Θετική	Αρνητική/Δυσμενής
		22	-----	Ανάγκη συχνότερων και πιο λεπτομερών αναφορών προς τους cpm.
		23	-----	Ανάγκη συχνότερων συναντήσεων, προς αποτροπή εμποδίων/ αδιεξόδων.
6	Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	24	-----	Ανάγκη παρακίνησης των vendors, να πειστούν να ενημερώνουν σχετικά με τις τυχόν άσχημες/ δυσμενείς εξελίξεις.
		25	-----	Ανάγκη συνόδευσης του vendor, στις συναντήσεις με τον τελικό πελάτη.
		26	-----	Δυσκολία δημιουργίας ευχάριστου κλίματος μεταξύ client και vendor(s).
		27	-----	Ικανό, ευχάριστο, πρόθυμο και εργατικό ανθρώπινο προσωπικό των vendors.

4.3.3. Επίσης, από την υπόψη μελέτη, επισημαίνονται τέσσερις πρακτικές που εφαρμόζουν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, προς υποστήριξη του προσωπικού, ώστε να επιτυγχάνει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα του outsourcing. Αυτές είναι:

4.3.3.1. Παροχή επαρκών πόρων για την υλοποίηση του outsourcing.

4.3.3.2. Προθυμία τροποποίησης των εσωτερικών εργασιακών πρακτικών.

4.3.3.3. Καθιέρωση σχέσεων συνεργασίας με τα βασικά στελέχη των vendors.

4.3.3.4. Προθυμία αναζήτησης συμβουλευτικών πληροφοριών από τρίτο μέρος, προς διασφάλιση του επιτυχούς outsourcing και αποτροπής λανθασμένων ενεργειών.

4.4.1. Οι Mohiuddin, Muhammad and Su, Zhan. (2013/4), στην έρευνά τους, εξετάζουν τη συνάρτηση μεταξύ αφενός της απόδοσης των εταιρειών (σε ενοποιημένο επίπεδο) και αφετέρου του outsourcing, είτε δραστηριοτήτων μη βασικών, είτε που ανήκουν στον πυρήνα μιας εταιρείας. Διερευνόμενες εταιρείες, είναι οι μικρομεσαίες του κατασκευαστικού κλάδου. Τα ευρήματά των μελετητών, οδηγούν σε συμπεράσματα εκ των οποίων διακρίνουμε:

4.4.1.1. Η απόδοση μιας εταιρείας βελτιώνεται, όταν ανατίθενται σε εξωτερικούς φορείς δευτερεύουσες και μη θεμελιώδεις δραστηριότητες και όταν η ίδια η εταιρεία ασκεί τις θεμελιώδεις (core) δραστηριότητες.

4.4.1.2. Η υπεράκτια (offshore) ανάθεση δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς φορείς, δίνει πλεονεκτήματα έναντι του έντονου επιχειρηματικού ανταγωνισμού που συναντάται, επιτρέποντας στις εταιρείες να έχουν αυξημένες επιδόσεις, από οικονομική, κοινωνική και στρατηγική άποψη.

4.4.1.3. Οι δραστηριότητες υψηλής συχνότητας, μπορούν επίσης να καταστούν αντικείμενο outsourcing.

4.5.1. Οι Rabinovich, E., Windle, R., Dresner, M. and Corsi, Th. (1998), πραγματεύονται την ανάθεση δραστηριοτήτων/λειτουργιών εφοδιαστικής (logistics) σε εξωτερικούς φορείς. Κάνουν αναφορά σε δύο πρωταρχικούς κινητήριους λόγους για την εφαρμογή του outsourcing, οι οποίοι είναι η προσδοκία βελτίωσης της ικανοποίησης των πελατών και η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των οικονομικών πόρων που αξιοποιούνται για την ανάπτυξη βασικών ικανοτήτων (αποδοτικότητα κόστους). Εξορθολογισμός των ροών αγαθών και πληροφοριών, η μείωση του κόστους παγίων, όπως και του κόστους διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (πρόσληψη/κατάρτιση κλπ), αποτελούν σημαντικούς επίσης ενδιάμεσους στόχους. Οι λειτουργίες/δραστηριότητες εφοδιαστικής που ανατίθενται από μια εταιρεία client, συνήθως είναι πολλαπλές και εμπεριέχουν έντονα το στοιχείο της υψηλής εξειδίκευσης. Ακόμα, η ανάθεση δραστηριοτήτων εφοδιαστικής, μνημονεύεται ως προσπάθεια εξοικονόμησης/μη δέσμευσης σημαντικών πόρων και επιδίωξη επίτευξης οικονομικών κλίμακας, μέσα από τον συντονισμό/διαχείριση συμπληρωματικών εργασιών, καθώς και πληροφοριών/πληροφοριακών συστημάτων εφοδιαστικής, οδηγώντας στην αποδοτικότερη αξιοποίηση αποθηκών και άλλων περιουσιακών στοιχείων.

4.6. International Chamber of Commerce (ICC), (2017), “Outsourcing - a Practical Guide on how to Create Successful Outsourcing Solutions

4.6.1. Τέλος, στο παρόν Κεφάλαιο, εντάσσουμε και αποτυπώνουμε συνοπτικά,

έναν δημοσιευμένο οδηγό του International Chamber of Commerce (ICC), αναφορικά με την επιτυχή υλοποίηση του outsourcing. Συνιστά μία κατευθυντήρια οδηγία, η οποία καταγράφει ορισμένες συναφείς βασικές Αρχές και Κατευθύνσεις.

4.6.2. Συγκεκριμένα, προσεγγίζοντας μέσα από την οπτική της Διοίκησης Διακινδύνευσης/Ρίσκου (Risk Management Perspective), αποτυπώνει:

4.6.2.1. Τις κάτωθι τρεις βασικές Αρχές (Principles):

4.6.2.1.1. Υπευθυνότητα Διοίκησης, της Ομάδας Εφαρμογής του Outsourcing.

4.6.2.1.2. Εφαρμογή αξιόλογου Εσωτερικού Ελέγχου.

4.6.2.1.3 Πλήρης Διαφάνεια Διαδικασιών.

4.6.2.2. Τις παρακάτω πέντε βασικές Κατευθύνσεις (Guidelines):

4.6.2.2.1 Διάκριση/επιλογή κατάλληλων δραστηριοτήτων/τομέων για outsourcing.

4.6.2.2.2 Συνέπεια παραδοτέων εκ μέρους των συνεταίρων.

4.6.2.2.3 Αξιόπιστη και λεπτομερής Συμφωνία/ Συμβόλαιο Outsourcing.

4.6.2.2.4 Αδιάκοπη συνεργασία συμβαλλόμενων μερών.

4.6.2.2.5 Πρόβλεψη/εξέταση Στρατηγικών εξόδου από το Outsourcing, εφόσον αξιολογηθεί απαραίτητο.

4.6.3. Οι υπόψη πέντε Κατευθύνσεις, διαπιστώνουμε ότι εμφανίζουν άμεση συνάφεια με τα Στάδια/κύκλο ζωής του Outsourcing, που έχουμε αποτυπώσει στο Κεφάλαιο 2, §.2.5. (Πίνακας 2.1.1., Πίνακας 2.1.2.).

4.6.4. Επιπρόσθετα, στο Παράρτημα «B», μεταφέρεται ένα πρακτικό ερωτηματολόγιο του υπόψη οδηγού του ICC, στην προσπάθεια πρακτικής εφαρμογής των περιγραφόμενων παραπάνω Αρχών και Κατευθύνσεων, προς υποβοήθηση των Διοικητικών Στελεχών στη λήψη απόφασης υπέρ ή κατά της εφαρμογής του outsourcing.

Κεφάλαιο 5

Ερευνητικά Ερωτήματα

Με βάση τα στοιχεία τα οποία παρατέθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, υλοποιήθηκε η σύνθεση του περιεχομένου του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, ο κορμός του αποτελείται από τις παρακάτω θεματικές ενότητες που σχηματίζονται και ερευνώνται:

α. Πιθανά πλεονεκτήματα-οφέλεις, από την εφαρμογή του outsourcing [Παράρτημα «Α» (Πεδίο 5)], σύμφωνα με το Κεφάλαιο 2, §2.7.

β. Πιθανοί κίνδυνοι και πιθανά κόστη, από την εφαρμογή του outsourcing [Παράρτημα «Α» (Πεδίο 6)], σύμφωνα με το Κεφάλαιο 2, §2.8.

γ. Πιθανές δυσκολίες – αδυναμίες - σφάλματα, κατά την εφαρμογή/υλοποίηση του outsourcing [Παράρτημα «Α» (Πεδίο 7)], σύμφωνα με το Κεφάλαιο 2, §2.9.

δ. Δραστηριότητες οι οποίες ανατίθενται από τις ελληνικές εταιρείες ή τους ελληνικούς κρατικούς οργανισμούς, σε τρίτους φορείς, στο πλαίσιο του outsourcing (οι ελληνικές εταιρείες ή οι ελληνικοί κρατικοί οργανισμοί, ως clients) [Παράρτημα «Α» (Πεδίο 8)], σύμφωνα με το Κεφάλαιο 2, §2.4.

ε. Δραστηριότητες επί των οποίων η Ελλάδα θα μπορούσε να αναδειχθεί και να ωφεληθεί ως «κέντρο υποδοχής» τους, στο πλαίσιο του outsourcing [“hot spot” (οι ελληνικές εταιρείες ή οι ελληνικοί κρατικοί οργανισμοί, ως vendors)] [Παράρτημα «Α» (Πεδίο 9)], σύμφωνα με το Κεφάλαιο 2, §2.4.

στ. Υφιστάμενο σχετιζόμενο με το outsourcing νομικό/ κανονιστικό πλαίσιο και κατά πόσο διευκολύνει την προσέλκυση και ανάληψη από ελληνικές επιχειρήσεις, επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο πλαίσιο του outsourcing [ανάδειξη της Ελλάδας ως «Κέντρο Υποδοχής (“hot spot”) Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων» - Ανάδειξη ελληνικών επιχειρήσεων/ οικονομικών οργανισμών, ως vendors].

Οι δύο πρώτες θεματικές ενότητες αφορούν στην αξιολόγηση αν είναι προς όφελος μιας εταιρείας/οργανισμού να προβεί στην υιοθέτηση της στρατηγικής outsourcing, ενώ, η τρίτη ενότητα προσπαθεί να αναδείξει τις λανθασμένες ενέργειες οι οποίες ενδέχεται να υλοποιηθούν/εμφανιστούν κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του

outsourcing, θέτοντας σε κίνδυνο την επιτυχή έκβασή της.

Οι τρεις επόμενες ενότητες ερωτήσεων, επιχειρούν να εξάγουν μια εικόνα του outsourcing, στο πλαίσιο της ελληνικών δεδομένων. Δηλαδή, η τέταρτη και η πέμπτη ενότητα επικεντρώνονται στο είδος των δραστηριοτήτων τις οποίες αναθέτουν ή αναλαμβάνουν οι ελληνικές επιχειρήσεις/οργανισμοί, ως clients και vendors αντίστοιχα. Η έκτη ενότητα αφορά στην προσπάθεια άντλησης ενδείξεων, αναφορικά με την επάρκεια (ή μη) του σχετιζόμενου υφιστάμενου νομικού πλαισίου και την αναγκαιότητα (ή μη) αναθεώρησης/βελτίωσής του.

Κεφάλαιο 6

Αποτύπωση Ευρημάτων Ερωτηματολογίου

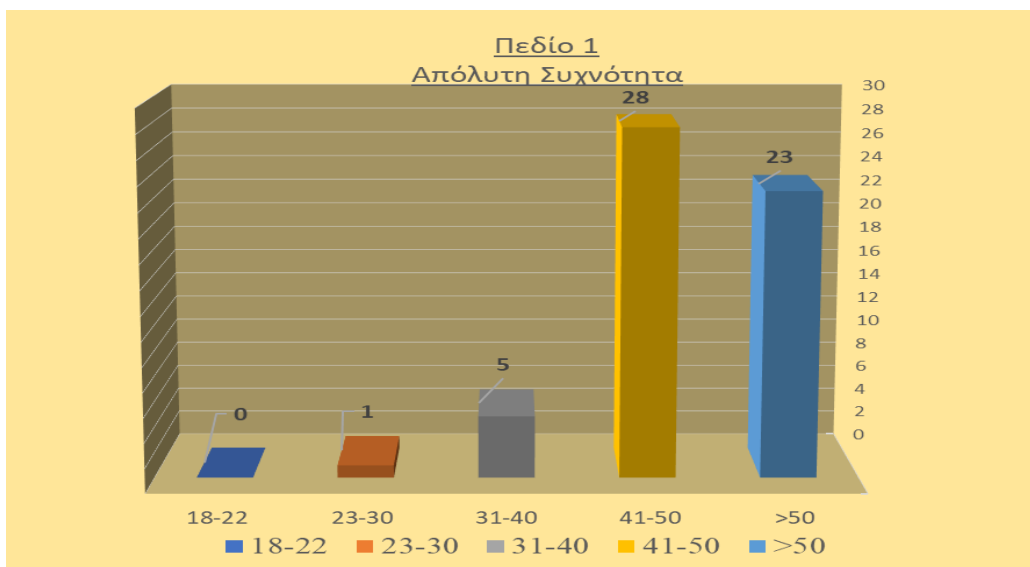
Στο πλαίσιο του παρόντος Κεφαλαίου, καταγράφουμε τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους συμπληρώσαντες το ερωτηματολόγιο (του Παραρτήματος «Α» της παρούσας μελέτης).

6.1. Πεδίο 1: Ηλικία

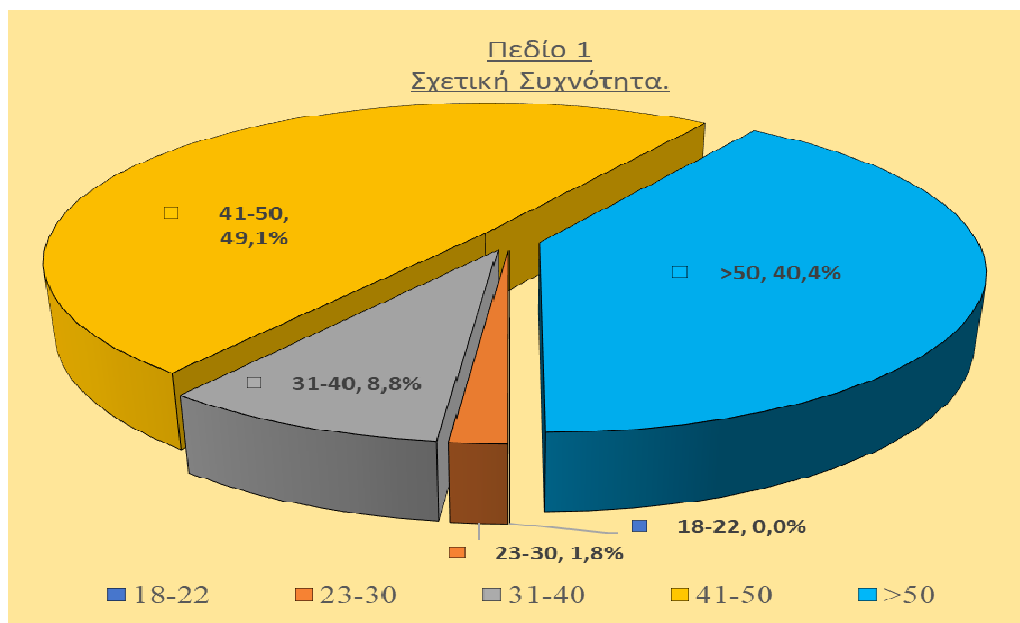
Η ηλικία των συμμετεχόντων, έχει μέση τιμή περίπου σαράντα εννέα (48,7) έτη. Η συντριπτική πλειοψηφία (89,5%) αφορά σε στελέχη άνω των 40 ετών (Πίνακας 6.t.1. και διαγράμματα 6.d.1.1. και 6.d.1.2.).

Πίνακας 6.t.1.: Πεδίο 1.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Κεντρικές Τιμές	Μέσος Όρος
1	18-22	0	0,0%	20,0	48,7
2	23-30	1	1,8%	26,5	
3	31-40	5	8,8%	35,5	
4	41-50	28	49,1%	45,5	
5	>50	23	40,4%	56,5	
-	<i>Σύνολα</i>	<i>57</i>	<i>100,0%</i>		



Διάγραμμα 6.d.1.1.: Πεδίο 1., Απόλυτη Συχνότητα



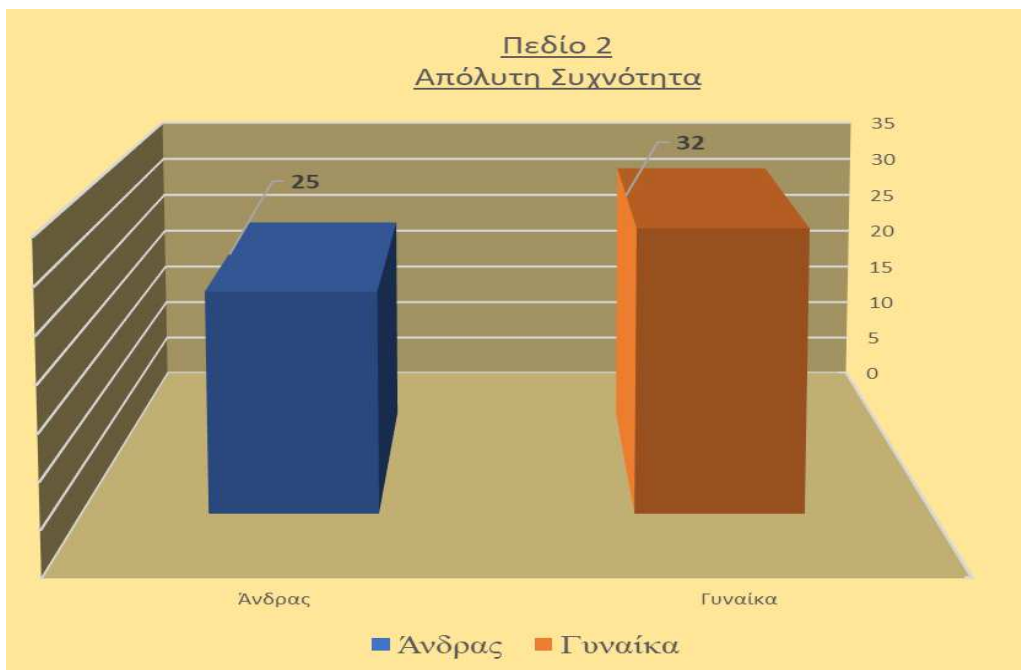
Διάγραμμα 6.d.1.2.: Πεδίο 1, Σχετική Συχνότητα

6.2. Πεδίο 2: Φύλο

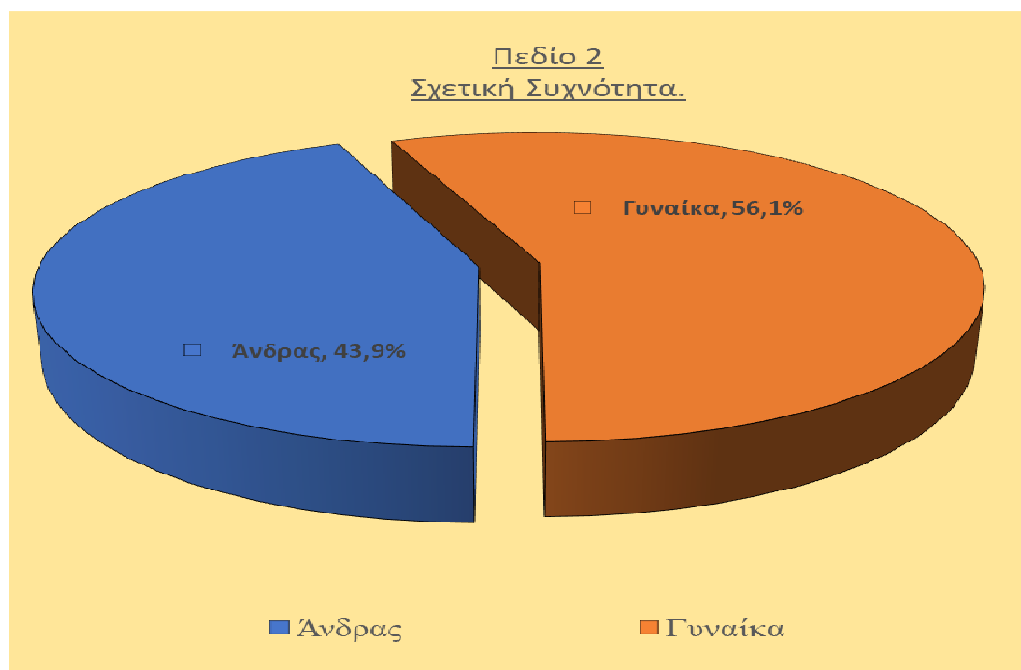
Το 56,1% (32) όσων απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, αφορούν σε γυναίκες, ενώ το 43,9% (25) σε άνδρες (Πίνακας 6.t.2. και διαγράμματα 6.d.2.1. και 6.d.2.2.).

Πίνακας 6.t.2.: Πεδίο 2.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
1	Άνδρας	25	43,9%
2	Γυναίκα	32	56,1%
-	Σύνολα	57	100,0%



Διάγραμμα 6.d.2.1.: Πεδίο 2., Απόλυτη Συχνότητα



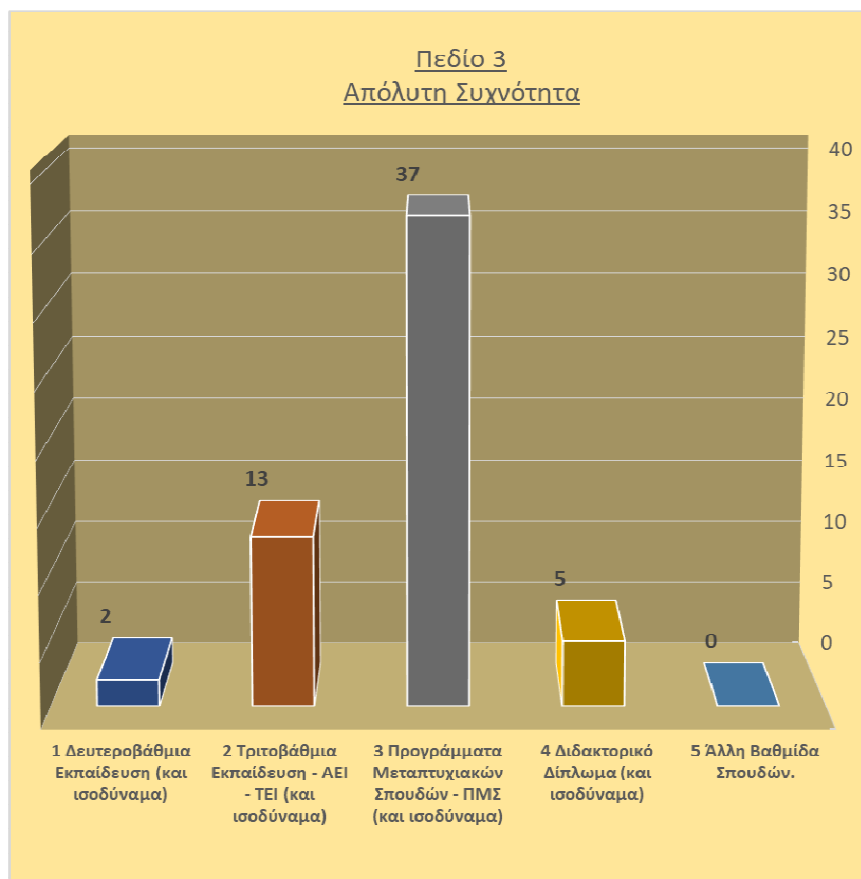
Διάγραμμα 6.d.2.2.: Πεδίο 2., Σχετική Συχνότητα

6.3. Πεδίο 3: Βαθμίδα Σπουδών

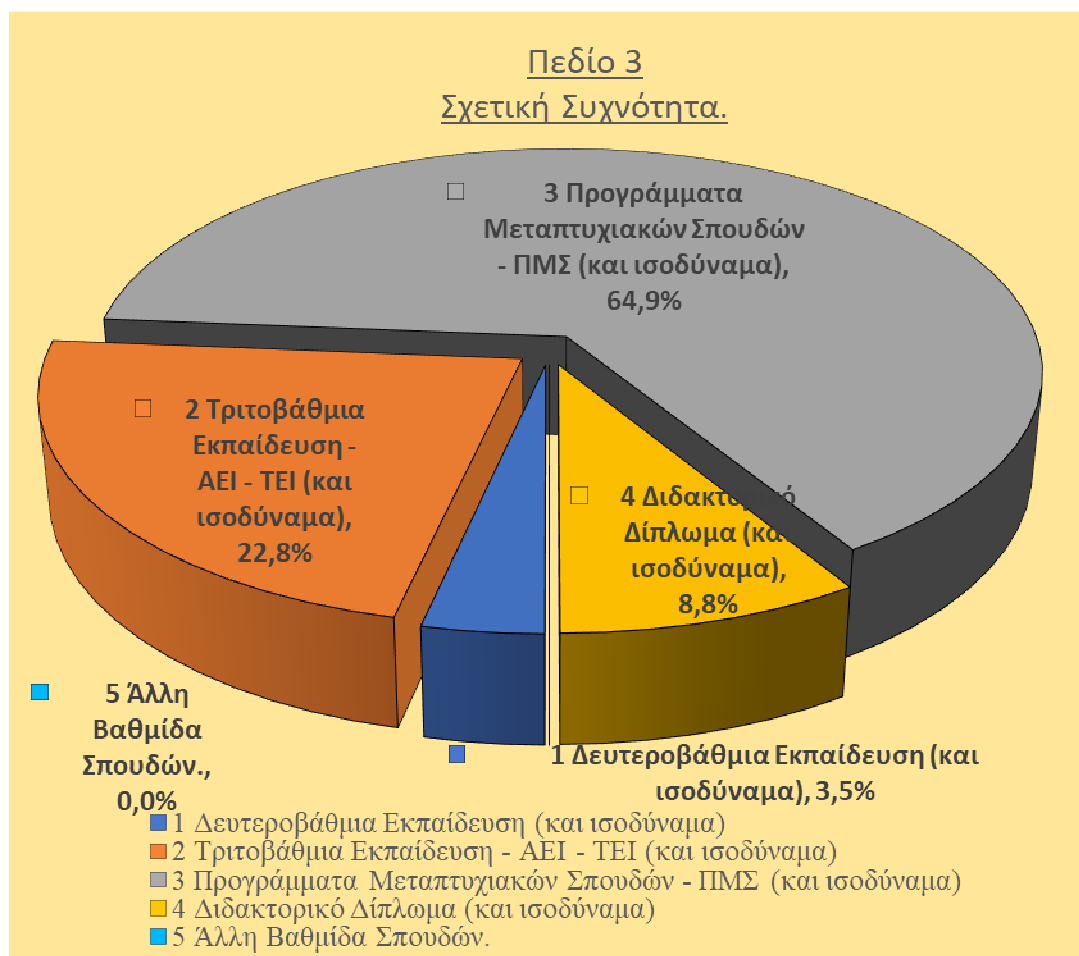
Σχεδόν εξολοκλήρου (96,5%), οι συμμετέχοντες είναι κάτοχοι πτυχίου τουλάχιστον τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το 64,9% (37) είναι πτυχιούχοι ΠΜΣ και το 8,8% (5) κάτοχοι Διδακτορικού (Πίνακας 6.t.3. και διαγράμματα 6.d.3.1. και 6.d.3.2.).

Πίνακας 6.t.3.: Πεδίο 3

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
1	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (και ισοδύναμα)	2	3,5%
2	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση - ΑΕΙ - ΤΕΙ (και ισοδύναμα)	13	22,8%
3	Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών - ΠΜΣ (και ισοδύναμα)	37	64,9%
4	Διδακτορικό Δίπλωμα (και ισοδύναμα)	5	8,8%
5	Άλλη Βαθμίδα Σπουδών.	0	0,0%
-	Σύνολα	57	100,0%



Διάγραμμα 6.d.3.1.: Πεδίο 3., Απόλυτη Συχνότητα



Διάγραμμα 6.d.3.2.: Πεδίο 3., Σχετική Συχνότητα

6.4. Πεδίο 4: Θέση/τίτλος καθηκόντων

Τα καθήκοντα/θέση εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα, αποτυπώνονται στον Πίνακα 6.t.4., ταξινομημένα με βάση το πλήθος (Απόλυτη Συχνότητα) των απαντήσεων.

Πίνακας 6.t.4.: Πεδίο 4

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα
1	Υπάλληλος	11
2	Manager - Director - Διευθυντής/Διευθύντρια	4
3	Προϊστάμενος/Προϊσταμένη Διεύθυνσης	3

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα
4	Executive - Στέλεχος	2
5	Προϊστάμενος/Προϊσταμένη Τμήματος	2
6	Υπάλληλος Δημόσιας Υπηρεσίας	2
7	Auditor - Ελεγκτής/Ελέγκτρια	1
8	Chief Executive Officer (CEO) - Διευθύνων/Διευθύνουσα Σύμβουλος	1
9	Head of Department - Επικεφαλής Τμήματος	1
10	Marketing & RD Manager	1
11	Marketing Manager	1
12	Quality Assurance Coordinator	1
13	Sales & Marketing Manager	1
14	Tender Manager	1
15	Transportation Planning & Own Fleet Manager	1
16	Warehouse Manager	1
17	Γεωπόνος	1
18	Γραμματέας Διοίκησης	1
19	Διευθυντής/Διευθύντρια Πληροφορικής	1
20	Ειδικός Συνεργάτης	1
21	Εισηγητής	1
22	Λογιστής/Λογίστρια	1
23	Νομικός	1
24	Προγραμματιστής	1
25	Προϊστάμενος/Προϊσταμένη	1
26	Προϊστάμενος/Προϊσταμένη Μονάδας	1
27	Προϊστάμενος/Προϊσταμένη Τμήματος Προμηθειών - Υπηρεσιών	1
28	Προϊστάμενος/Προϊσταμένη Υπηρεσίας Ανάπτυξης Εφοδιαστικής, Κρατικού Φορέα	1
29	Σπουδαστής ΕΣΔΔΑ	1
30	Υπάλληλος ΔΕ Διοικητικού - Λογιστικού σε Κρατικό Φορέα	1
31	Υπάλληλος Διοίκησης	1
32	Υπάλληλος Διοικητικής Υποστήριξης	1
33	Υπάλληλος ΠΕ Διοικητικού - Οικονομικού	1
34	Υπάλληλος ΠΕ Περιβάλλοντος	1
35	Υπάλληλος σε Κρατικό Φορέα Δημοσίων Συμβάσεων	1
36	Υπάλληλος ΤΕ Διοικητικού - Λογιστικού	1
37	Υπεύθυνος/Υπεύθυνη Αναπτυξιακών Προγραμμάτων	1
38	Υπεύθυνος/Υπεύθυνη Λογιστηρίου ΝΠΔΔ	1
39	Υπεύθυνος/Υπεύθυνη Ποιότητας	1
-	Σύνολο	57

6.5. Πεδίο 5 (5.1.-5.9.): Πιθανά πλεονεκτήματα/ ωφέλειες, από την εφαρμογή του outsourcing.

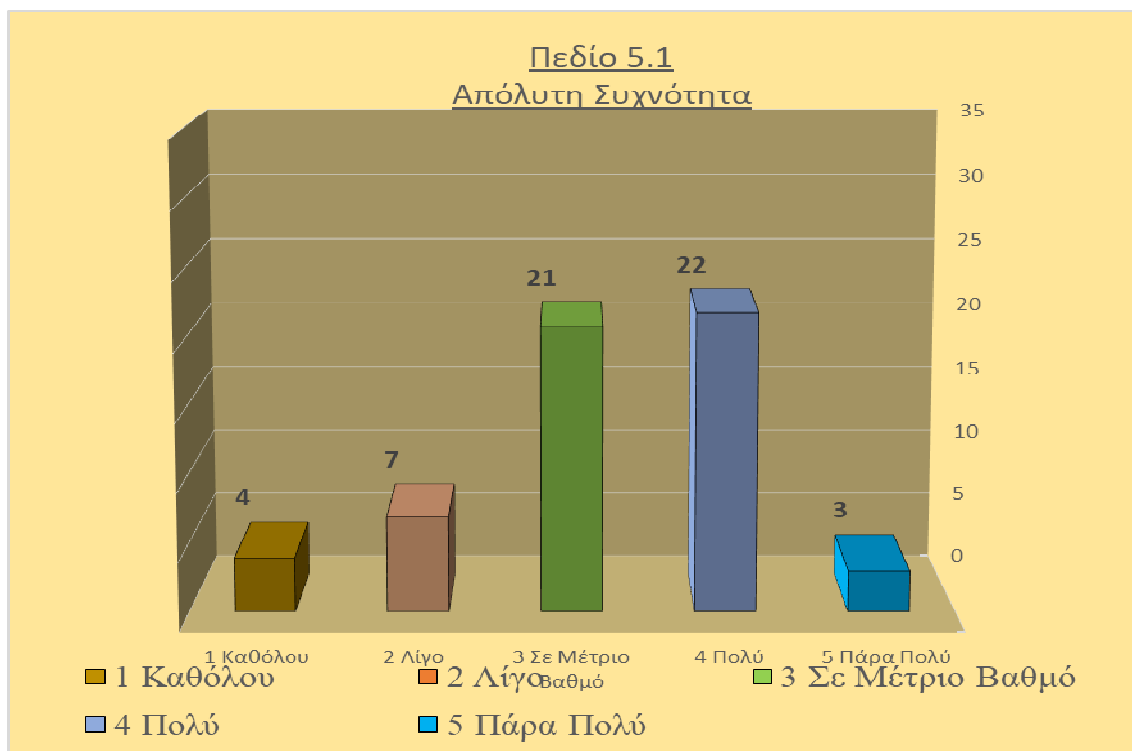
Σε αυτή την ενότητα, αποτυπώνονται οι απαντήσεις του Πεδίου 5 (5.1.-5.9.) του ερωτηματολογίου. Αφορά στη διερεύνηση των πιθανών πλεονεκτημάτων τα οποία αναδεικνύονται/προκύπτουν για μια εταιρεία, από την εφαρμογή του outsourcing.

6.5.1. Πεδίο 5.1.: Εξοικονόμηση σταθερού κόστους / Μετατροπή σταθερού κόστους σε μεταβλητό.

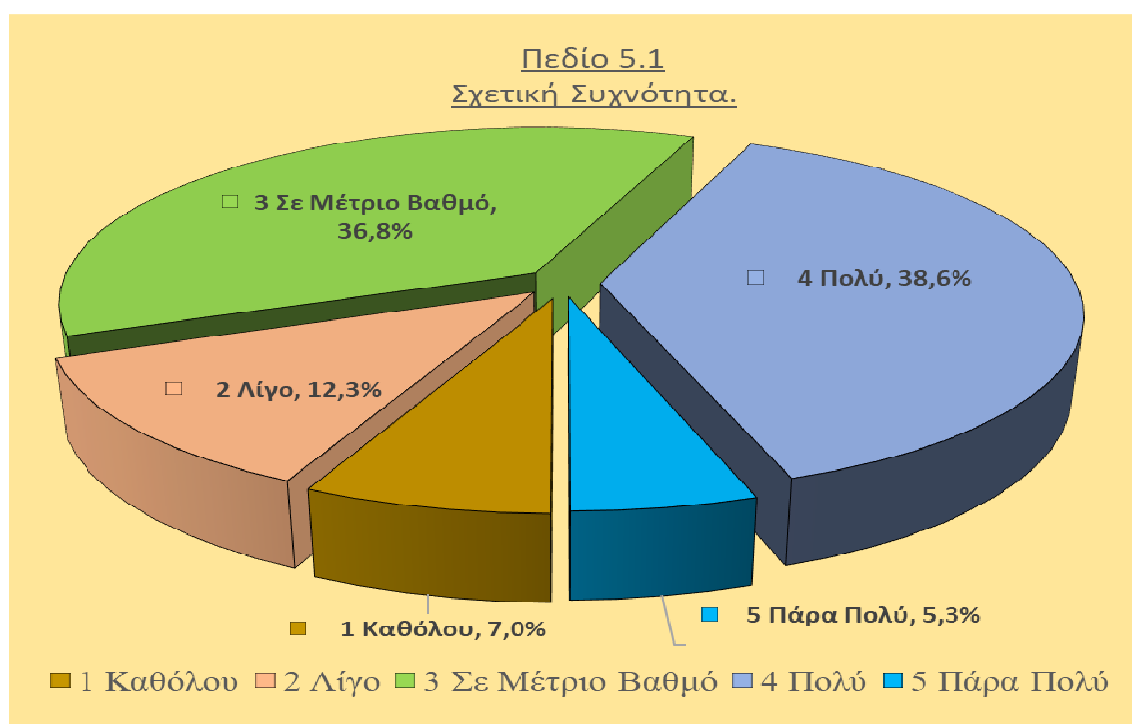
Το 36,8% (21) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση της «Εξοικονόμησης σταθερού κόστους/Μετατροπής σταθερού κόστους σε μεταβλητό» ως πιθανού πλεονεκτήματος, είναι «μετρίου βαθμού». Το 38,6% (22) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 5,3% (3) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.1.5.1. και διαγράμματα 6.d.5.1.1. και 6.d.5.1.2.).

Πίνακας 6.1.5.1.: Πεδίο 5.1.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	4	7,0%	3,228
2	Λίγο	7	12,3%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	21	36,8%	
4	Πολύ	22	38,6%	
5	Πάρα Πολύ	3	5,3%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.5.1.1.: Πεδίο 5.1., Απόλυτη Συχνότητα



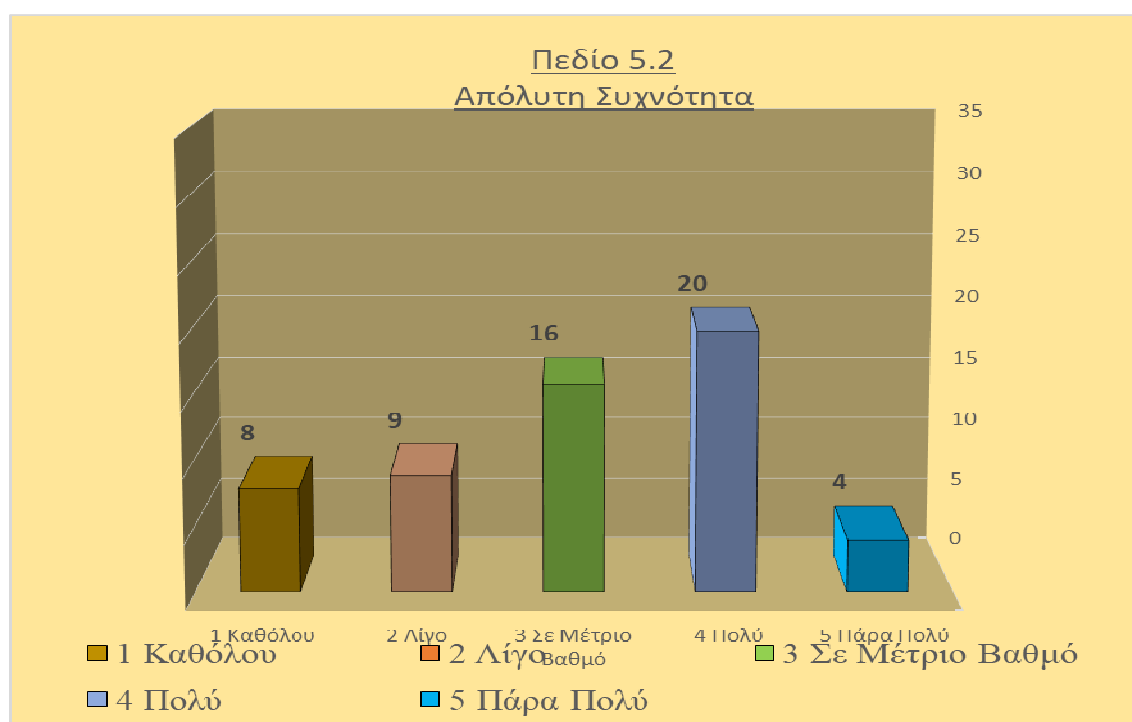
Διάγραμμα 6.d.5.1.2.: Πεδίο 5.1., Σχετική Συχνότητα

6.5.2. Πεδίο 5.2.: Εξοικονόμηση μισθοδοτικού κόστους, λόγω των διαφορετικών επιπέδων μισθών μεταξύ των διαφόρων κρατών.

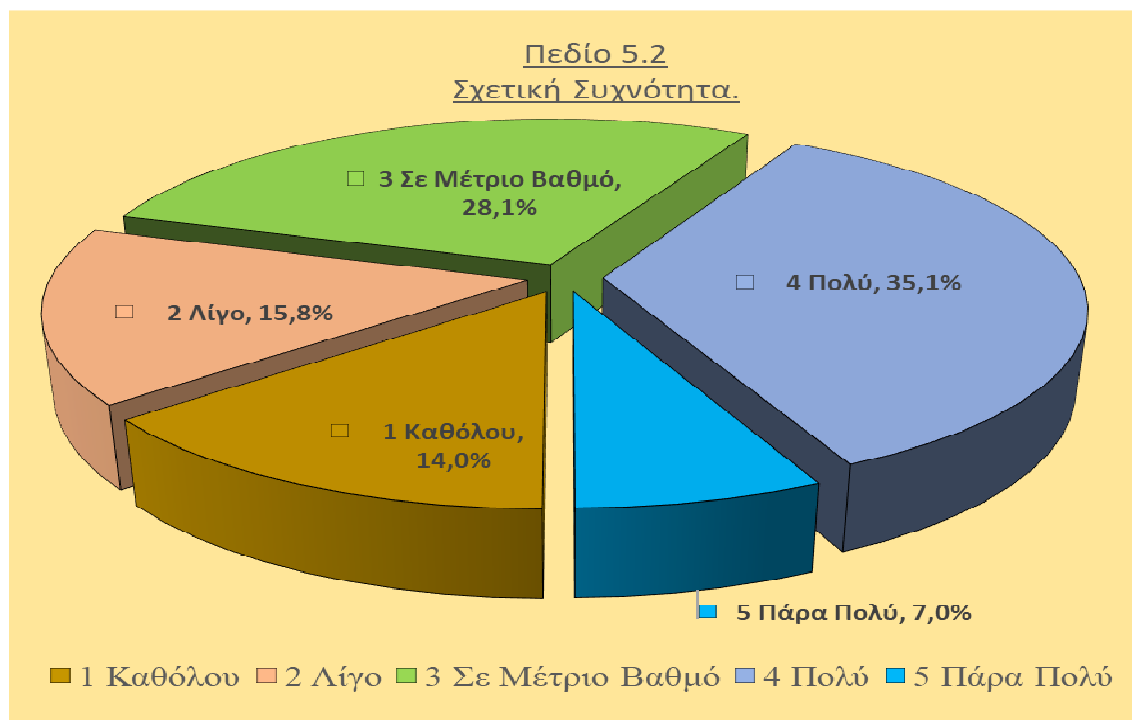
Το 28,1% (16) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του υπόψη πεδίου, ως πιθανού πλεονεκτήματος, είναι «μετρίου βαθμού». Το 35,1% (20) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 7,0% (4) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.5.2. και διαγράμματα 6.d.5.2.1. και 6.d.5.2.2.).

Πίνακας 6.t.5.2.: Πεδίο 5.2.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	8	14,0%	3,053
2	Λίγο	9	15,8%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	16	28,1%	
4	Πολύ	20	35,1%	
5	Πάρα Πολύ	4	7,0%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.5.2.1.: Πεδίο 5.2., Απόλυτη Συχνότητα



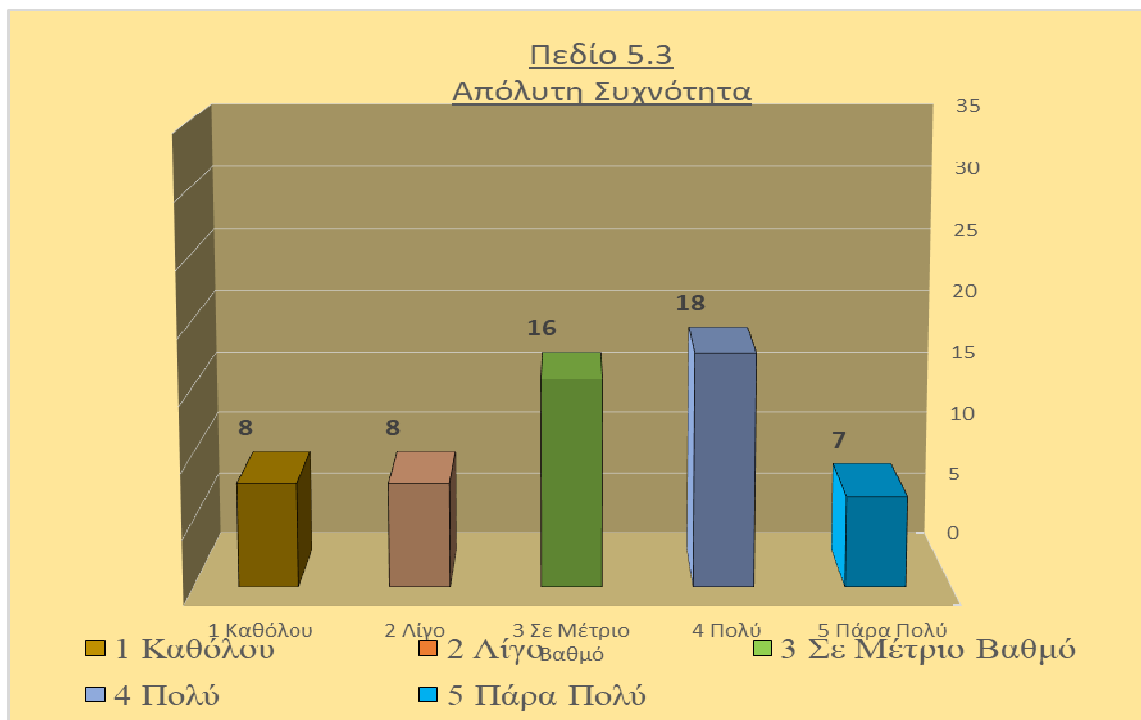
Διάγραμμα 6.d.5.2.2.: Πεδίο 5.2., Σχετική Συχνότητα

6.5.3. Πεδίο 5.3.: Αξιοποίηση επενδυτικών κινήτρων και φορολογικών απαλλαγών που κατά περίπτωση προσφέρονται από ορισμένες χώρες, στην προσπάθεια προσέλκυσης επενδύσεων και εταιρειών.

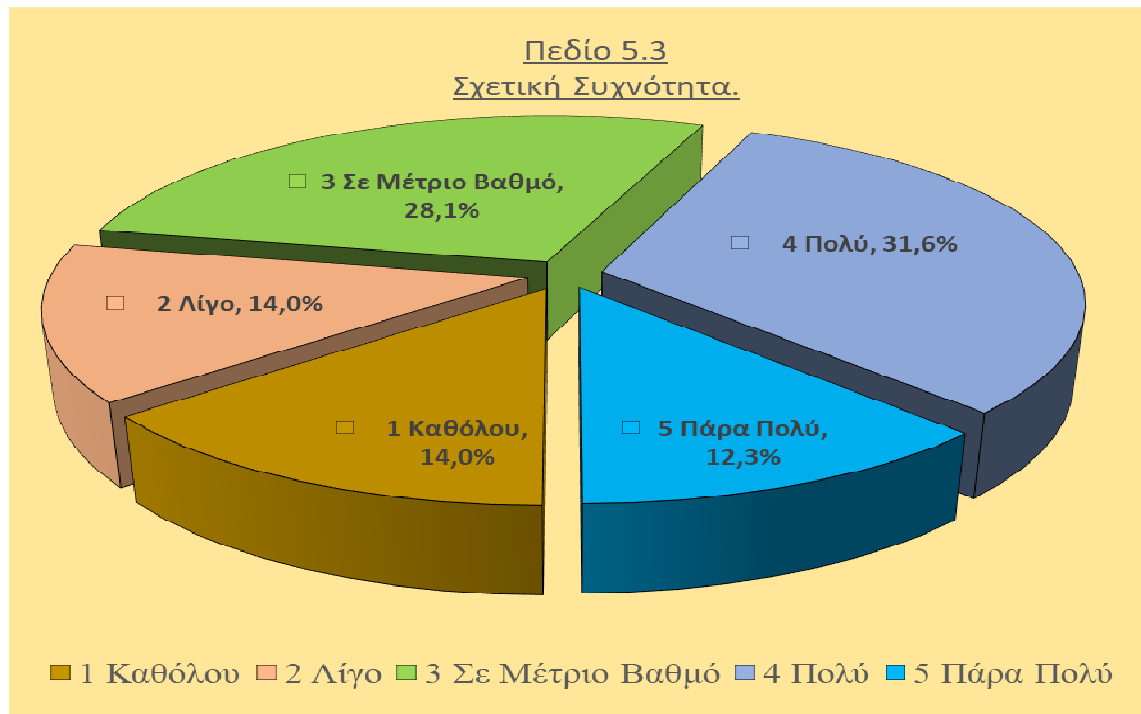
Το 28,1% (16) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του υπόψη πεδίου, ως πιθανού πλεονεκτήματος, είναι «μετρίου βαθμού». Το 31,6% (18) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 12,3% (7) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.5.3. και διαγράμματα 6.d.5.3.1. και 6.d.5.3.2.).

Πίνακας 6.t.5.3.: Πεδίο 5.3.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	8	14,0%	3,140
2	Λίγο	8	14,0%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	16	28,1%	
4	Πολύ	18	31,6%	
5	Πάρα Πολύ	7	12,3%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.5.3.1.: Πεδίο 5.3., Απόλυτη Συχνότητα



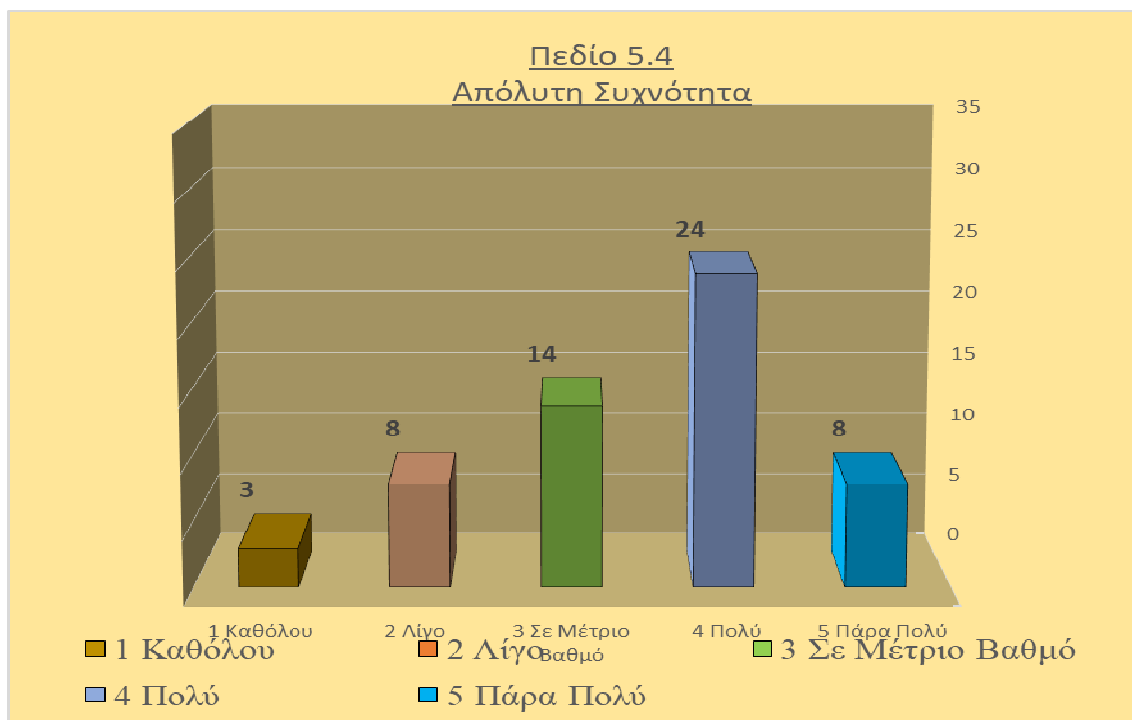
Διάγραμμα 6.d.5.3.2.: Πεδίο 5.3., Σχετική Συχνότητα

6.5.4. Πεδίο 5.4.: Βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των διαδικασιών και απόκτηση/ενίσχυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας.

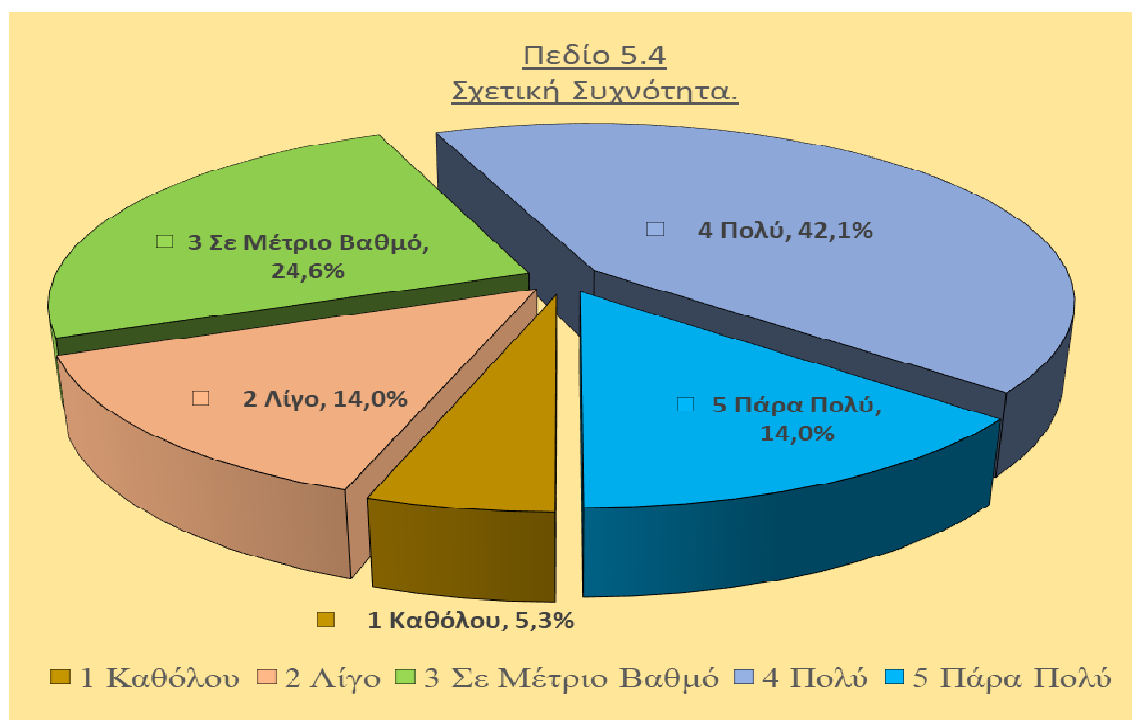
Το 24,6% (14) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του υπόψη πεδίου, ως πιθανού πλεονεκτήματος, είναι «μετρίου βαθμού». Το 42,1% (24) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 14,0% (8) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.5.4. και διαγράμματα 6.d.5.4.1. και 6.d.5.4.2.).

Πίνακας 6.t.5.4.: Πεδίο 5.4.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	3	5,3%	3,456
2	Λίγο	8	14,0%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	14	24,6%	
4	Πολύ	24	42,1%	
5	Πάρα Πολύ	8	14,0%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.5.4.1.: Πεδίο 5.4., Απόλυτη Συχνότητα



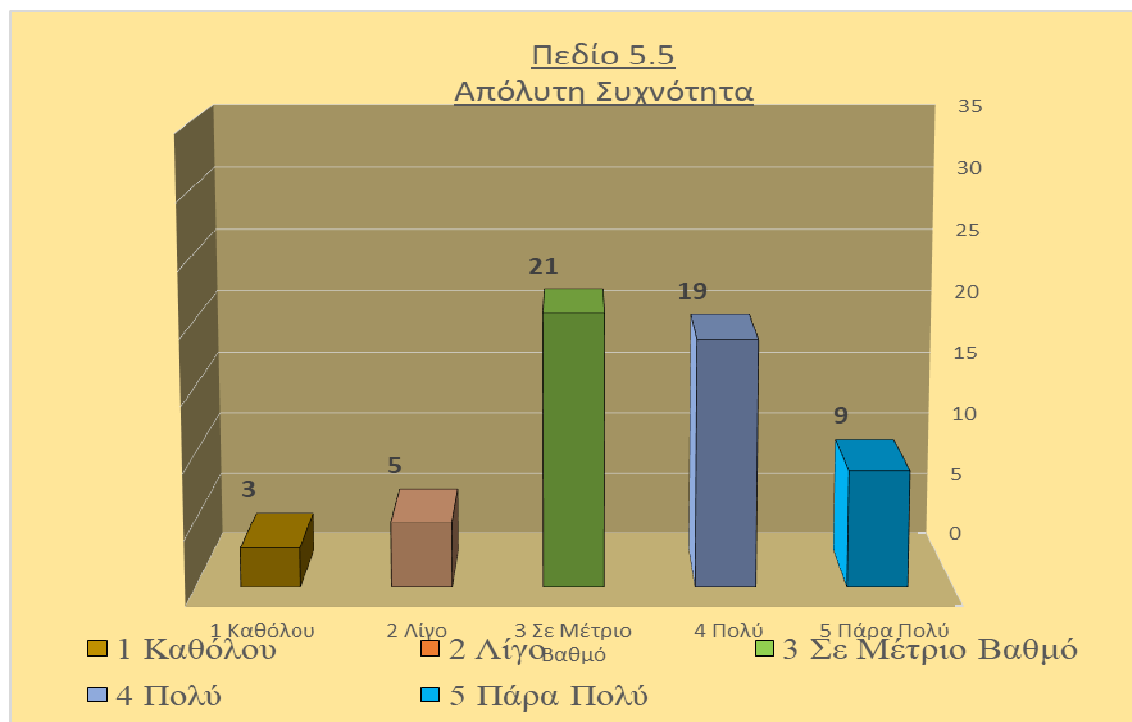
Διάγραμμα 6.d.5.4.2.: Πεδίο 5.4., Σχετική Συχνότητα

6.5.5. Πεδίο 5.5.: Οι vendors (service companies) παρέχουν στον client, γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και ιδέες, τις οποίες δεν μπορεί ή δεν είναι οικονομικά αποδεκτό να αναπτύξει ο ίδιος ο client.

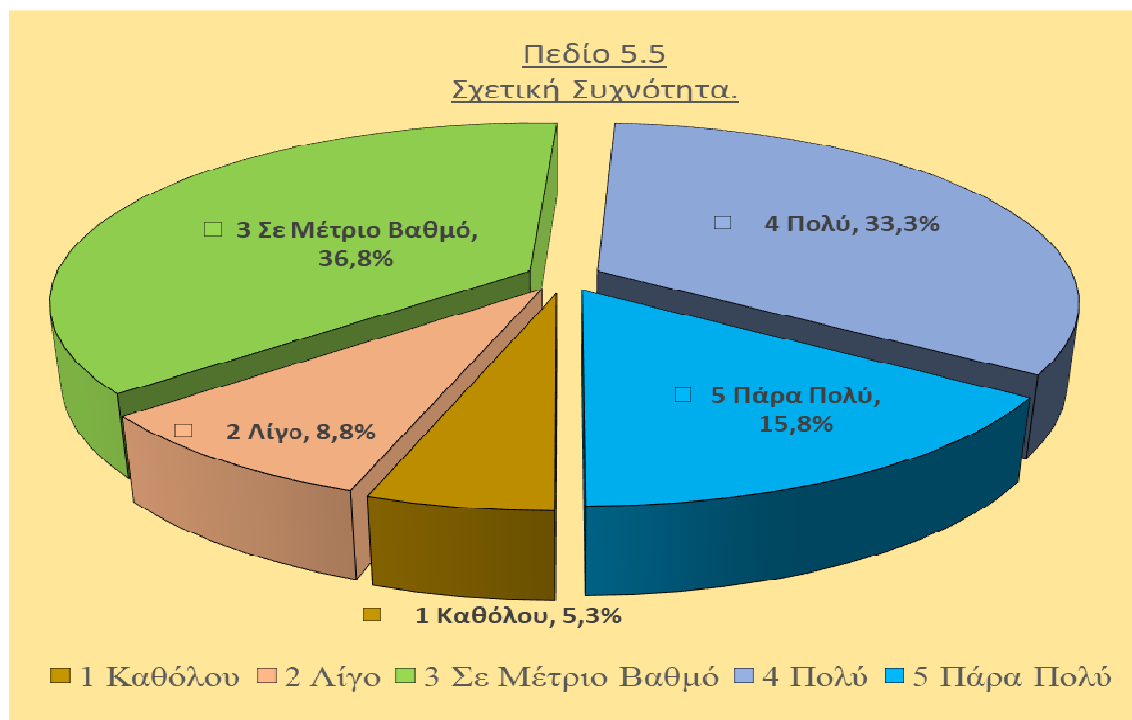
Το 36,8% (21) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του υπόψη πεδίου, ως πιθανού πλεονεκτήματος, είναι «μετρίου βαθμού». Το 33,3% (19) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 15,8% (9) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.5.5. και διαγράμματα 6.d.5.5.1. και 6.d.5.5.2.).

Πίνακας 6.t.5.5.: Πεδίο 5.5.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	3	5,3%	3,456
2	Λίγο	5	8,8%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	21	36,8%	
4	Πολύ	19	33,3%	
5	Πάρα Πολύ	9	15,8%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.5.5.1.: Πεδίο 5.5., Απόλυτη Συχνότητα



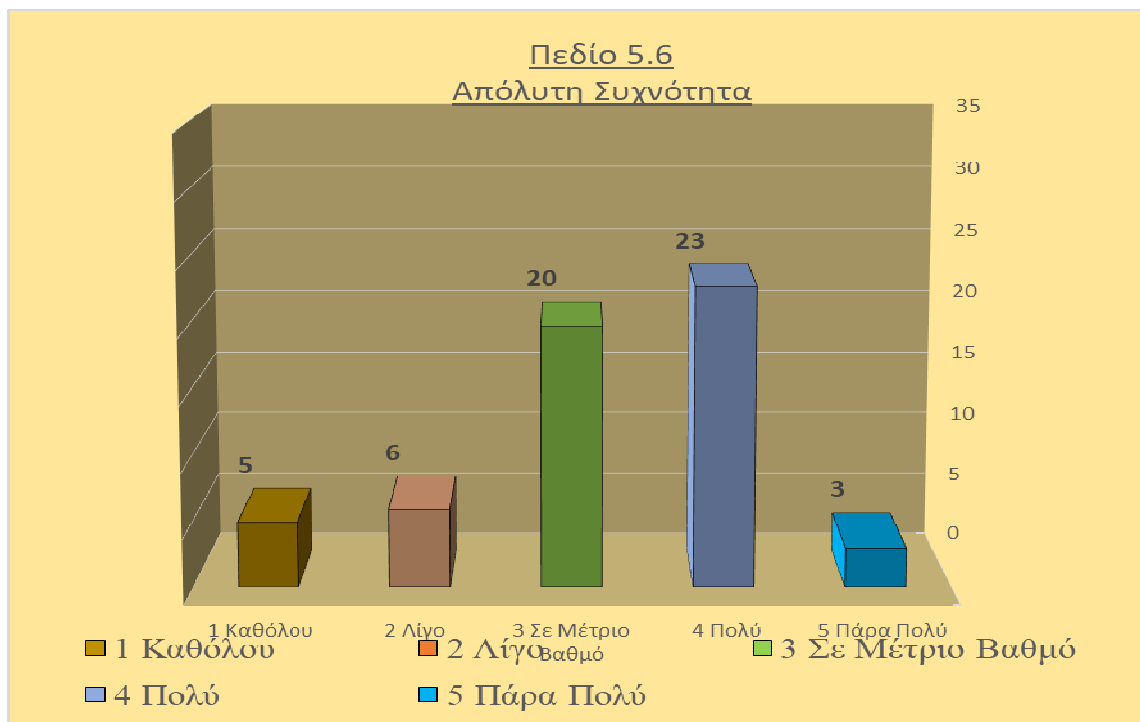
Διάγραμμα 6.d.5.5.2.: Πεδίο 5.5., Σχετική Συχνότητα

6.5.6. Πεδίο 5.6.: Εξοικονόμηση του χρόνου ανάπτυξης και τοποθέτησης ενός προϊόντος σε μια αγορά.

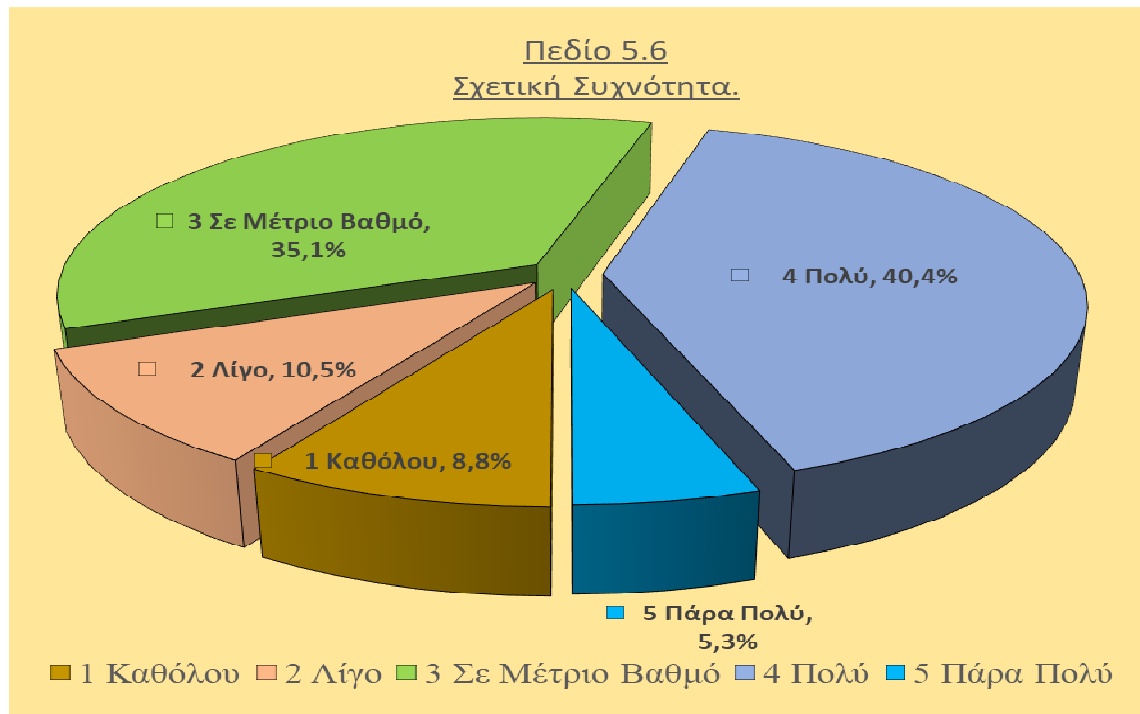
Το 35,1% (20) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του υπόψη πεδίου, ως πιθανού πλεονεκτήματος, είναι «μετρίου βαθμού». Το 40,4% (23) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 5,3% (3) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.5.6. και διαγράμματα 6.d.5.6.1. και 6.d.5.6.2.).

Πίνακας 6.t.5.6...: Πεδίο 5.6.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	5	8,8%	3,228
2	Λίγο	6	10,5%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	20	35,1%	
4	Πολύ	23	40,4%	
5	Πάρα Πολύ	3	5,3%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.5.6.1.: Πεδίο 5.6., Απόλυτη Συχνότητα



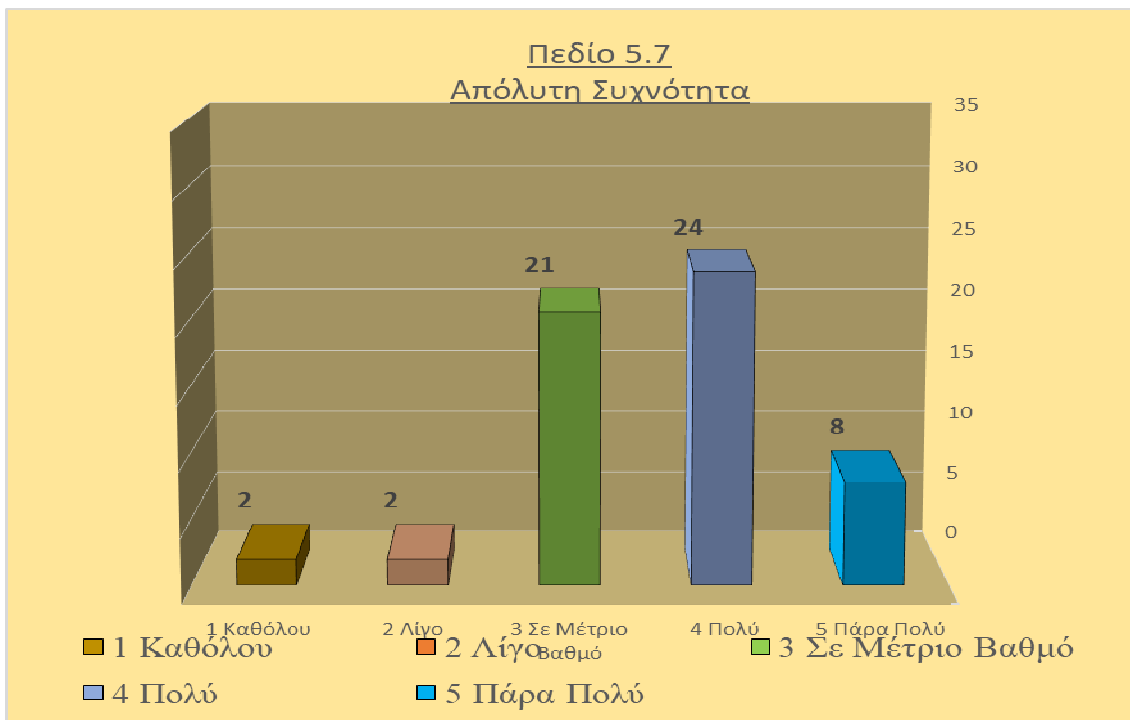
Διάγραμμα 6.d.5.6.2.: Πεδίο 5.6., Σχετική Συχνότητα

6.5.7. Πεδίο 5.7.: Εξειδίκευση και εξοικονόμηση κόστους ευκαιρίας (όπως χρόνου, ανάλωσης προσπάθειας/δυνάμεων και εποπτείας), ήτοι, αποδέσμευση των πόρων της εταιρείας από τους χρονοβόρους, δευτερεύοντες, βοηθητικούς και λιγότερο αποδοτικούς για εκείνη τομείς/δραστηριότητες και επικέντρωση των δυνάμεών της στον ουσιώδη και κρίσιμο «πυρήνα (κρίσιμων) δεξιοτήτων/ ικανοτήτων /δραστηριοτήτων της (core competencies/ core activities)» και στον μεσο-μακροπρόσθετο στρατηγικό σχεδιασμό της.

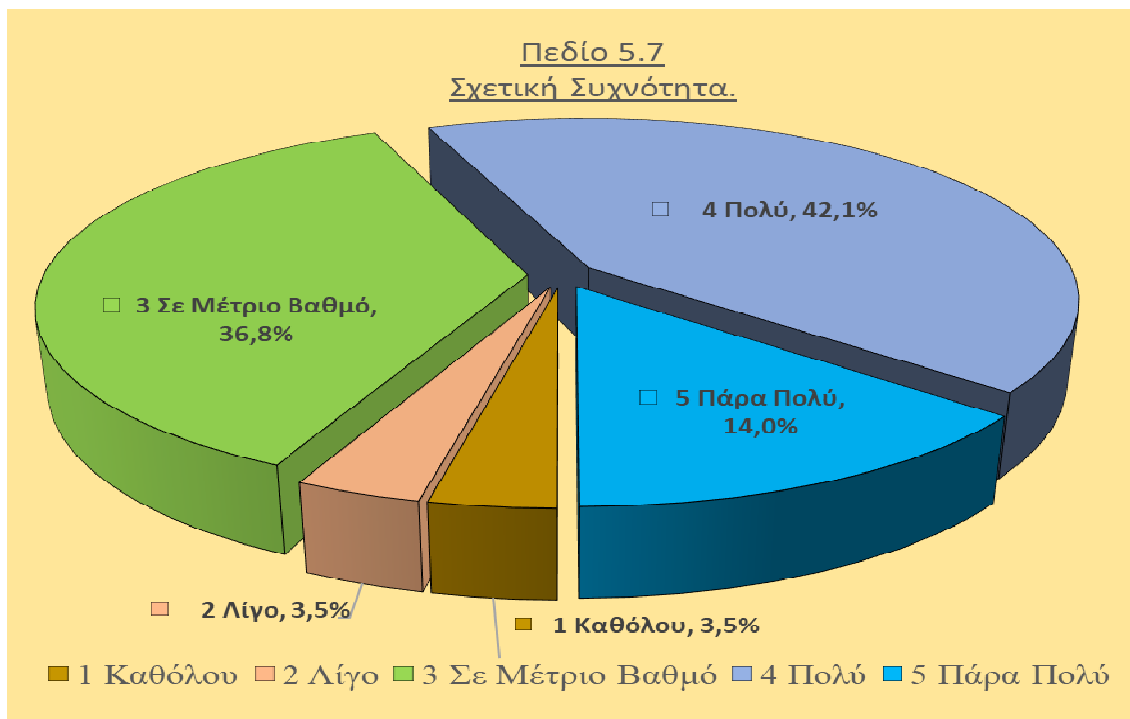
Το 36,8% (21) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του υπόψη πεδίου, ως πιθανού πλεονεκτήματος, είναι «μετρίου βαθμού». Το 42,1% (24) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 14,0% (8) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.5.7. και διαγράμματα 6.d.5.7.1. και 6.d.5.7.2.).

Πίνακας 6.t.5.7.: Πεδίο 5.7.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	2	3,5%	3,596
2	Λίγο	2	3,5%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	21	36,8%	
4	Πολύ	24	42,1%	
5	Πάρα Πολύ	8	14,0%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.5.7.1.: Πεδίο 5.7., Απόλυτη Συχνότητα



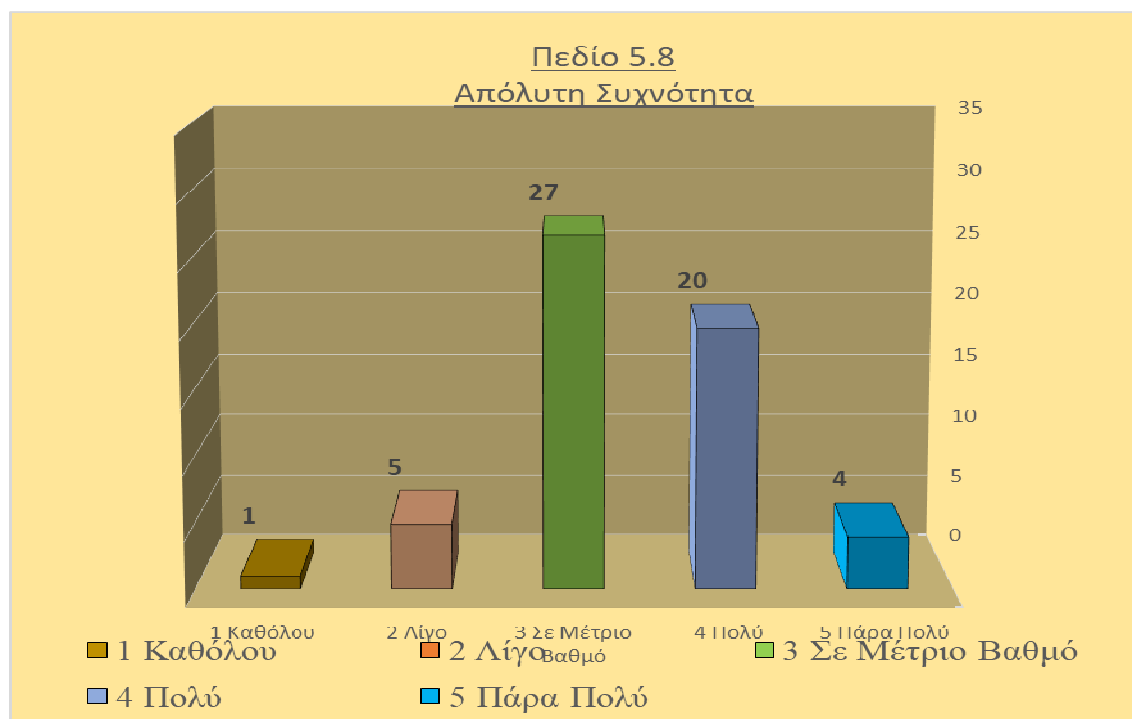
Διάγραμμα 6.d.5.7.2.: Πεδίο 5.7., Σχετική Συχνότητα

6.5.8. Πεδίο 5.8.: Επικέντρωση του client στα αποτελέσματα/εκροές (outputs) και όχι στις εισροές (inputs).

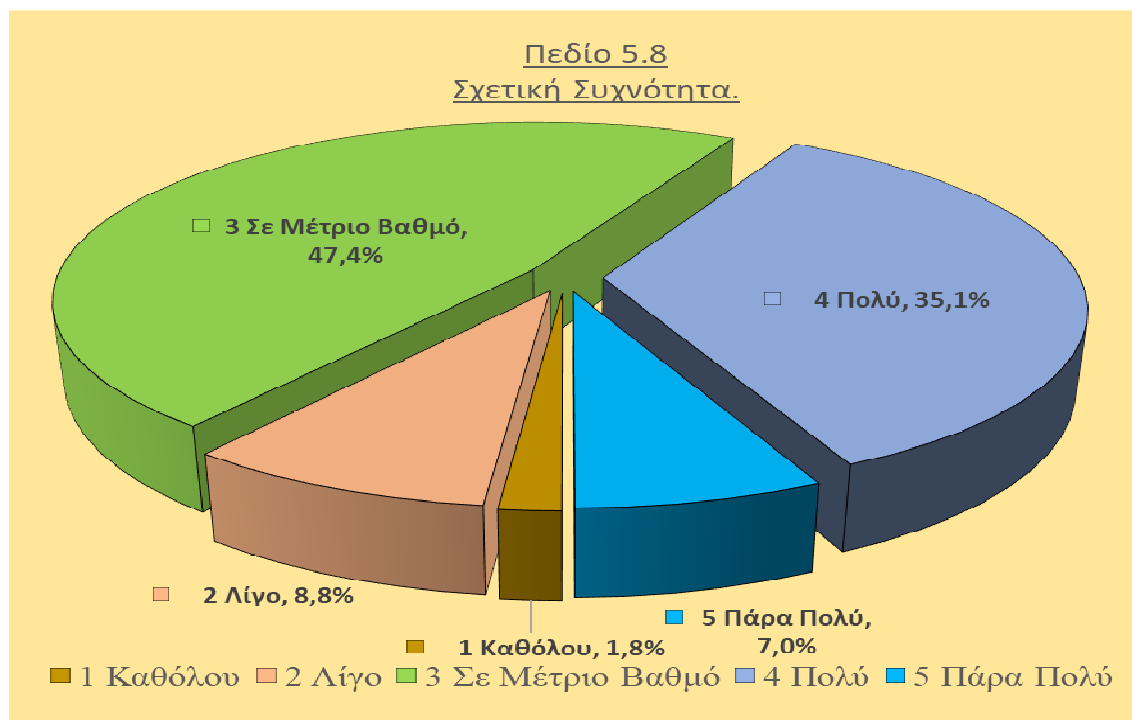
Το 47,4 (27) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του υπόψη πεδίου, ως πιθανού πλεονεκτήματος, είναι «μετρίου βαθμού». Το 35,1% (20) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 7,0% (4) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.5.8. και διαγράμματα 6.d.5.8.1. και 6.d.5.8.2.).

Πίνακας 6.t.5.8.: Πεδίο 5.8.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	1	1,8%	3,368
2	Λίγο	5	8,8%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	27	47,4%	
4	Πολύ	20	35,1%	
5	Πάρα Πολύ	4	7,0%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.5.8.1.: Πεδίο 5.8., Απόλυτη Συχνότητα



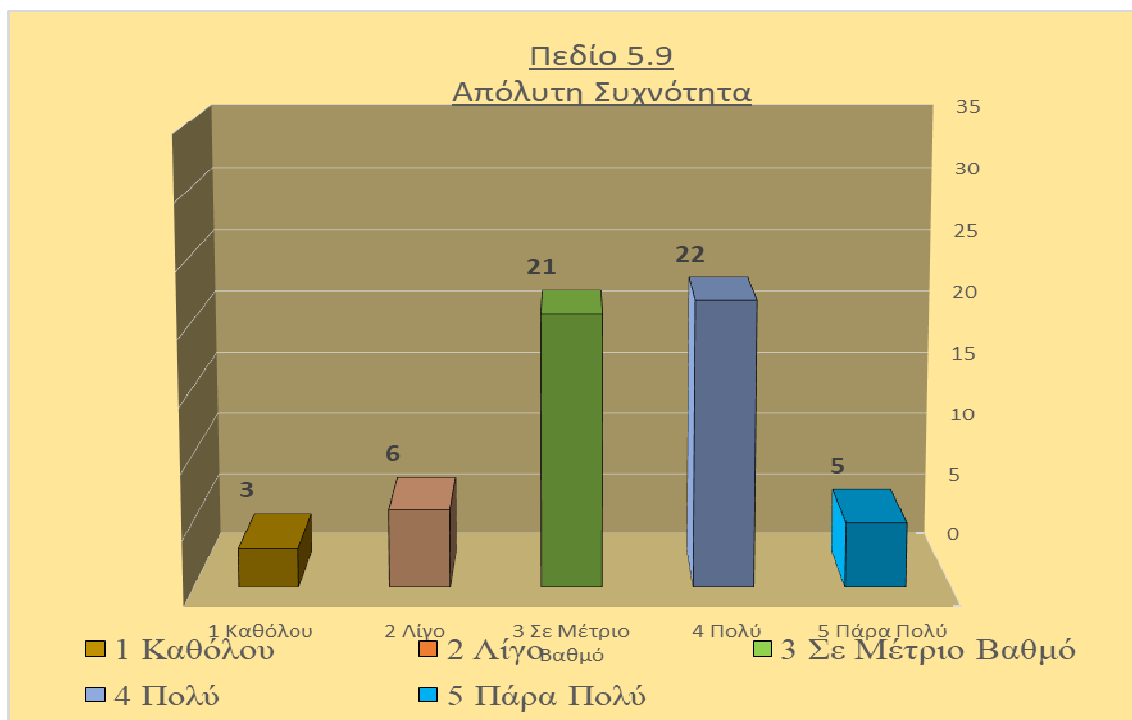
Διάγραμμα 6.d.5.8.2.: Πεδίο 5.8., Σχετική Συχνότητα

6.5.9. Πεδίο 5.9.: Ευελιξία, επιτρέποντας τη γρήγορη και με χαμηλό κόστος προσαρμογή στις μεταβολές της ζήτησης.

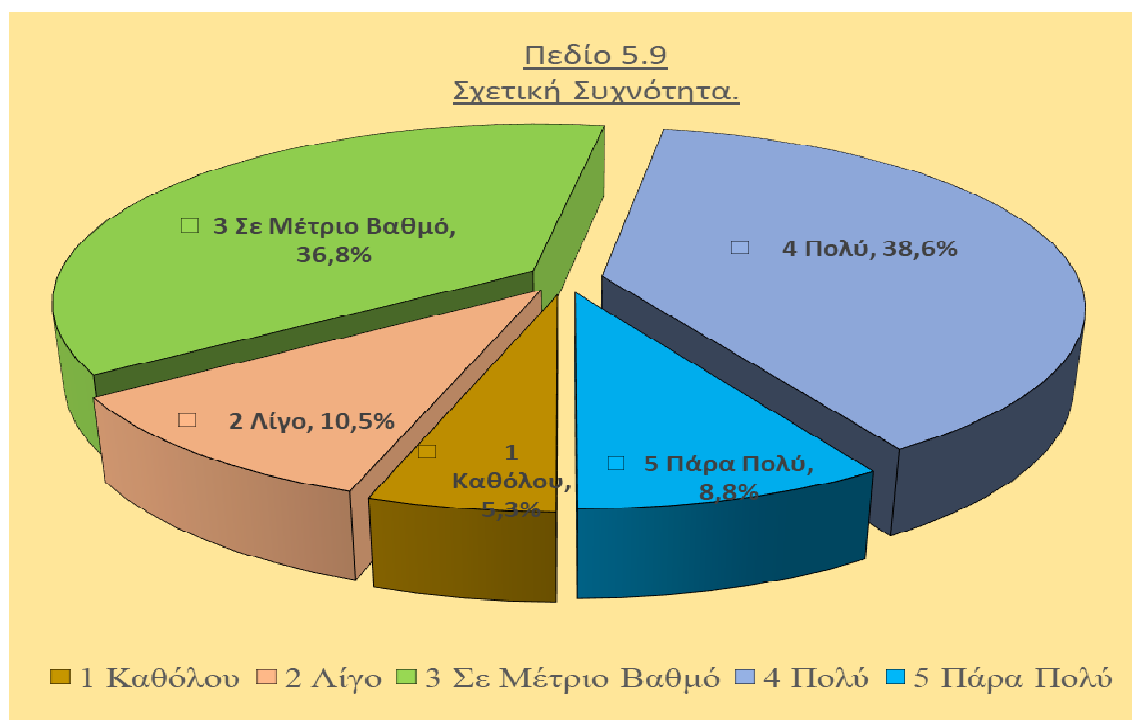
Το 36,8% (21) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του υπόψη πεδίου, ως πιθανού πλεονεκτήματος, είναι «μετρίου βαθμού». Το 38,6% (22) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 8,8% (5) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.5.9. και διαγράμματα 6.d.5.9.1. και 6.d.5.9.2.).

Πίνακας 6.t.5.9.: Πεδίο 5.9.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	3	5,3%	3,351
2	Λίγο	6	10,5%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	21	36,8%	
4	Πολύ	22	38,6%	
5	Πάρα Πολύ	5	8,8%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.5.9.1.: Πεδίο 5.9., Απόλυτη Συχνότητα



Διάγραμμα 6.d.5.9.2.: Πεδίο 5.9., Σχετική Συχνότητα

6.6. Πεδίο 6. (6.1.-6.14.): Πιθανοί κίνδυνοι και πιθανά κόστη, από την εφαρμογή του outsourcing.

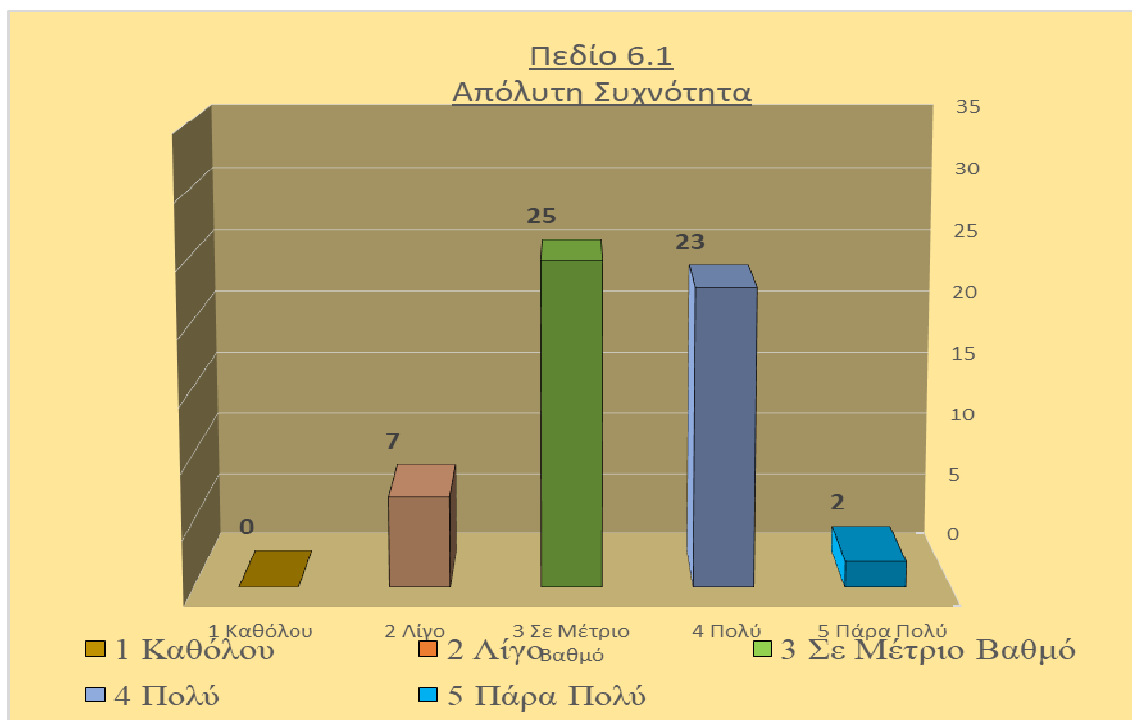
Η διερεύνηση των πιθανών κινδύνων και κόστους που επιβαρύνουν μια εταιρεία, από την εφαρμογή του outsourcing, βάσει των πεδίων 6.1. – 6.14. του ερωτηματολογίου της έρευνας, αποτυπώνονται στα εδάφια παρακάτω.

6.6.1. Πεδίο 6.1.: Κόστη παρακολούθησης και συντονισμού της παραγωγικής δραστηριότητας του/των vendor(s).

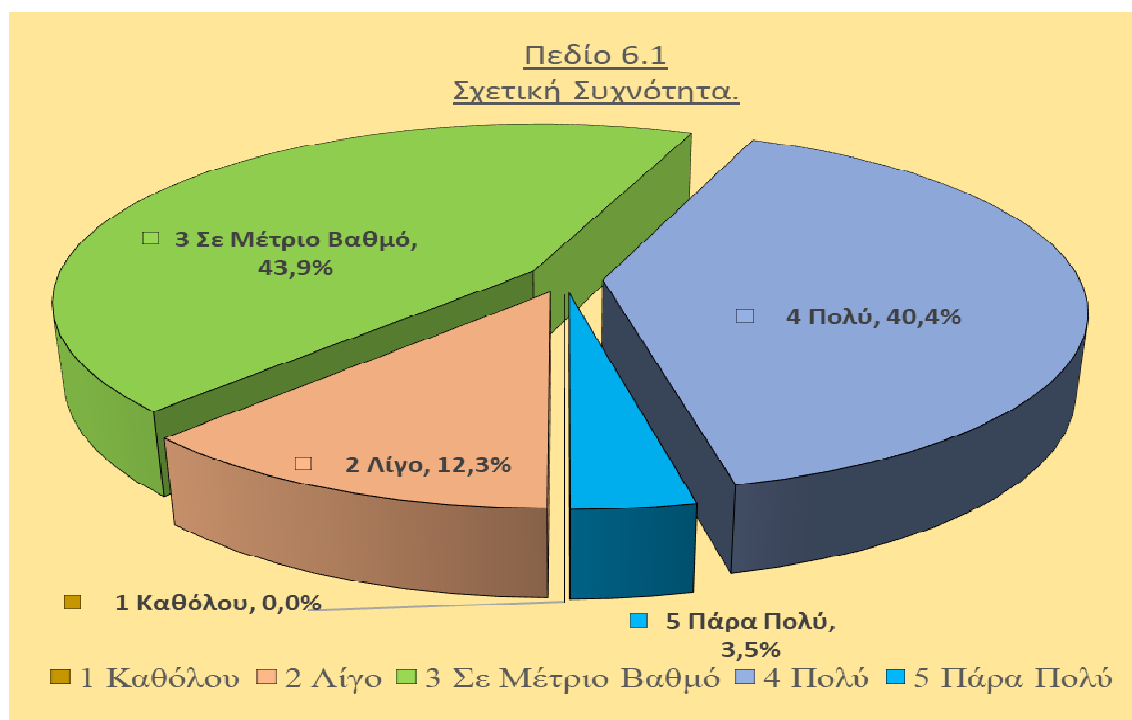
Το 43,9% (25) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του υπόψη πεδίου, ως πιθανού αναδεικνυόμενου κινδύνου/κόστους, είναι «μετρίου βαθμού». Το 40,4% (23) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 3,5% (2) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.6.1. και διαγράμματα 6.d.6.1.1. και 6.d.6.1.2.).

Πίνακας 6.t.6.1.: Πεδίο 6.1.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	0	0,0%	3,351
2	Λίγο	7	12,3%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	25	43,9%	
4	Πολύ	23	40,4%	
5	Πάρα Πολύ	2	3,5%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.6.1.1.: Πεδίο 6.1., Απόλυτη Συχνότητα



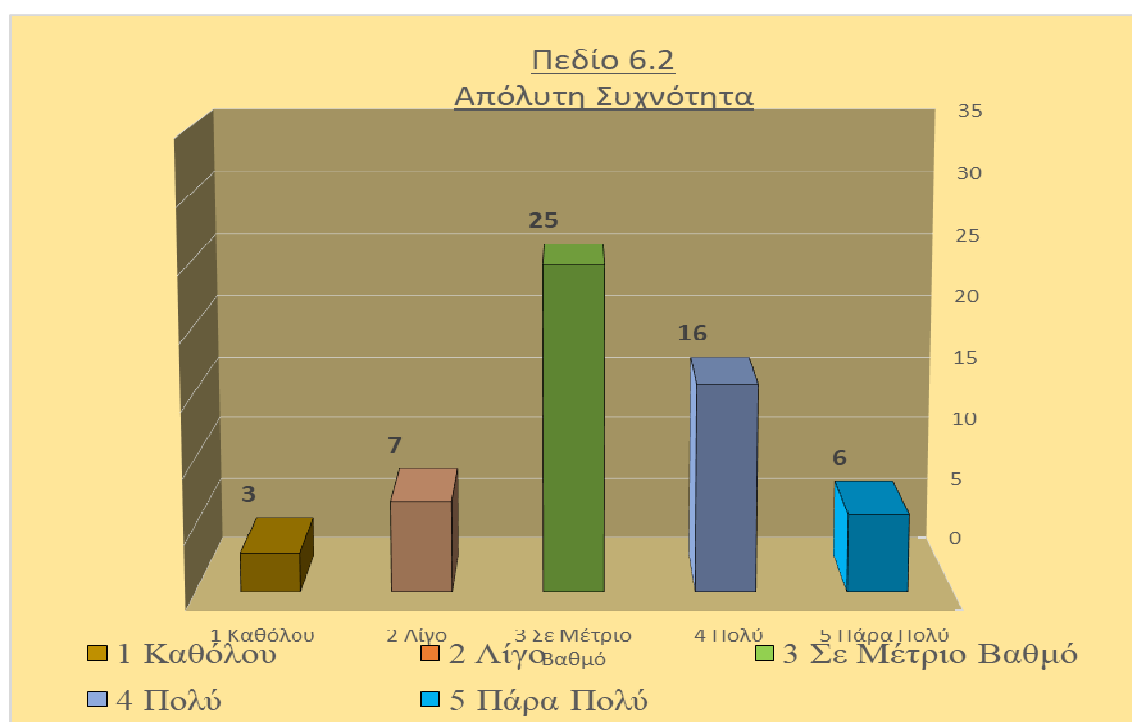
Διάγραμμα 6.d.6.1.2.: Πεδίο 6.1., Σχετική Συχνότητα

6.6.2. Πεδίο 6.2.: Έλλειψη συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ client και vendor(s).

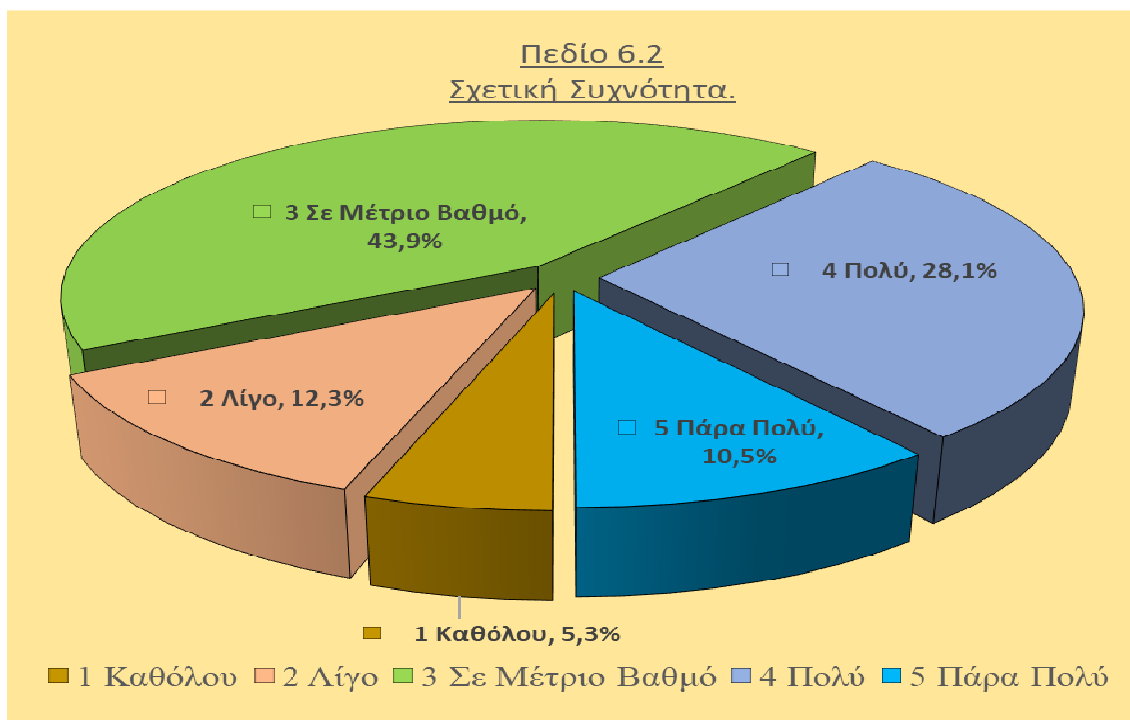
Το 43,9% (25) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του υπόψη πεδίου, ως πιθανού αναδεικνυόμενου κινδύνου/κόστους, είναι «μετρίου βαθμού». Το 28,1% (16) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 10,5% (6) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.6.2. και διαγράμματα 6.d.6.2.1. και 6.d.6.2.2.).

Πίνακας 6.t.6.2.: Πεδίο 6.2.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	3	5,3%	3,263
2	Λίγο	7	12,3%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	25	43,9%	
4	Πολύ	16	28,1%	
5	Πάρα Πολύ	6	10,5%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.6.2.1.: Πεδίο 6.2., Απόλυτη Συχνότητα



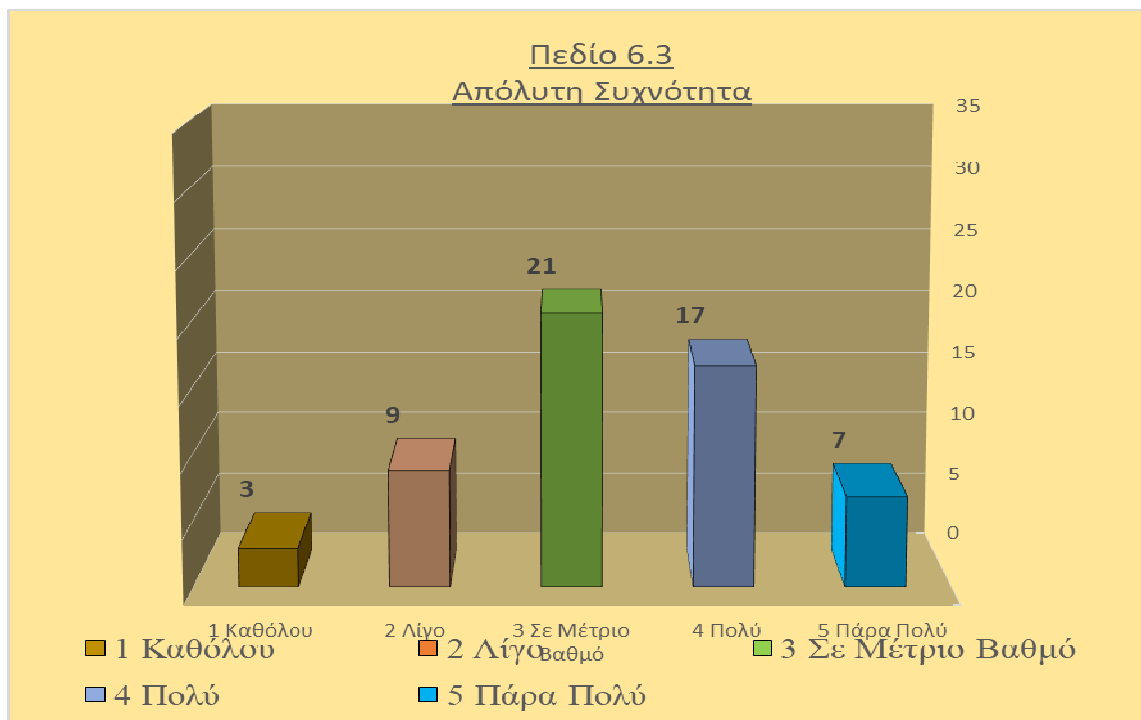
Διάγραμμα 6.d.6.2.2.: Πεδίο 6.2., Σχετική Συχνότητα

6.6.3. Πεδίο 6.3.: Απώλεια ελέγχου των αποτελεσμάτων (outputs).

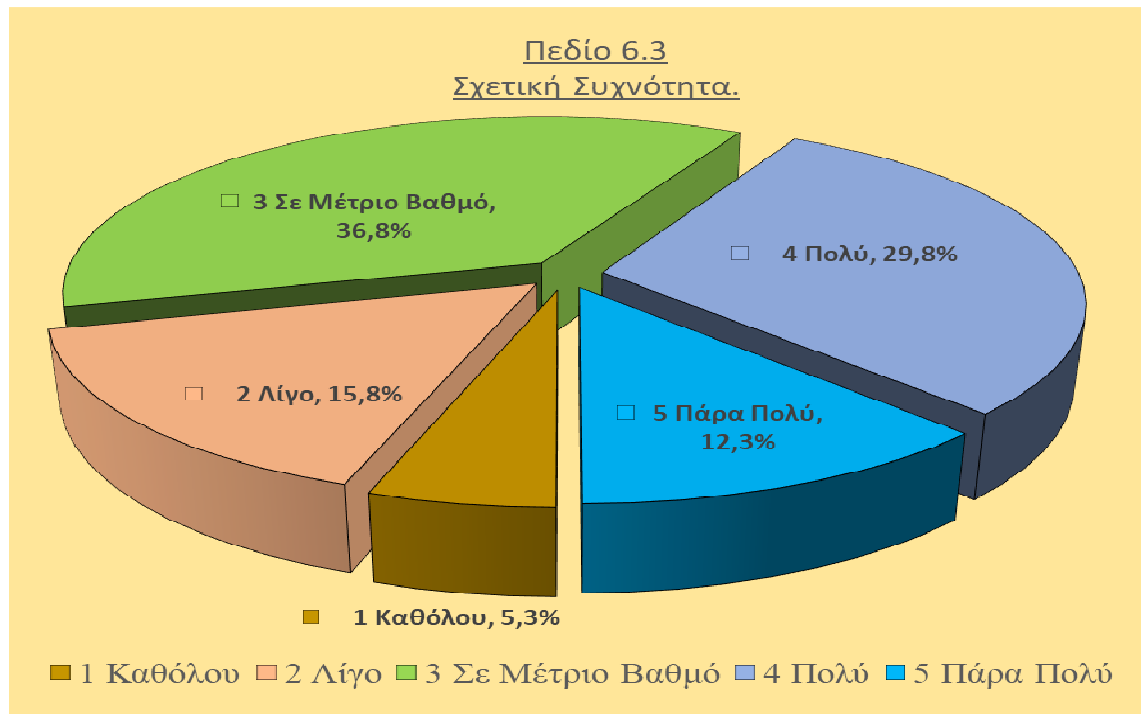
Το 36,8% (21) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του υπόψη πεδίου, ως πιθανού αναδεικνυόμενου κινδύνου/κόστους, είναι «μετρίου βαθμού». Το 29,8% (17) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 12,3% (7) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.6.3. και διαγράμματα 6.d.6.3.1. και 6.d.6.3.2.).

Πίνακας 6.t.6.3.: Πεδίο 6.3.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	3	5,3%	3,281
2	Λίγο	9	15,8%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	21	36,8%	
4	Πολύ	17	29,8%	
5	Πάρα Πολύ	7	12,3%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.6.3.1.: Πεδίο 6.3., Απόλυτη Συχνότητα



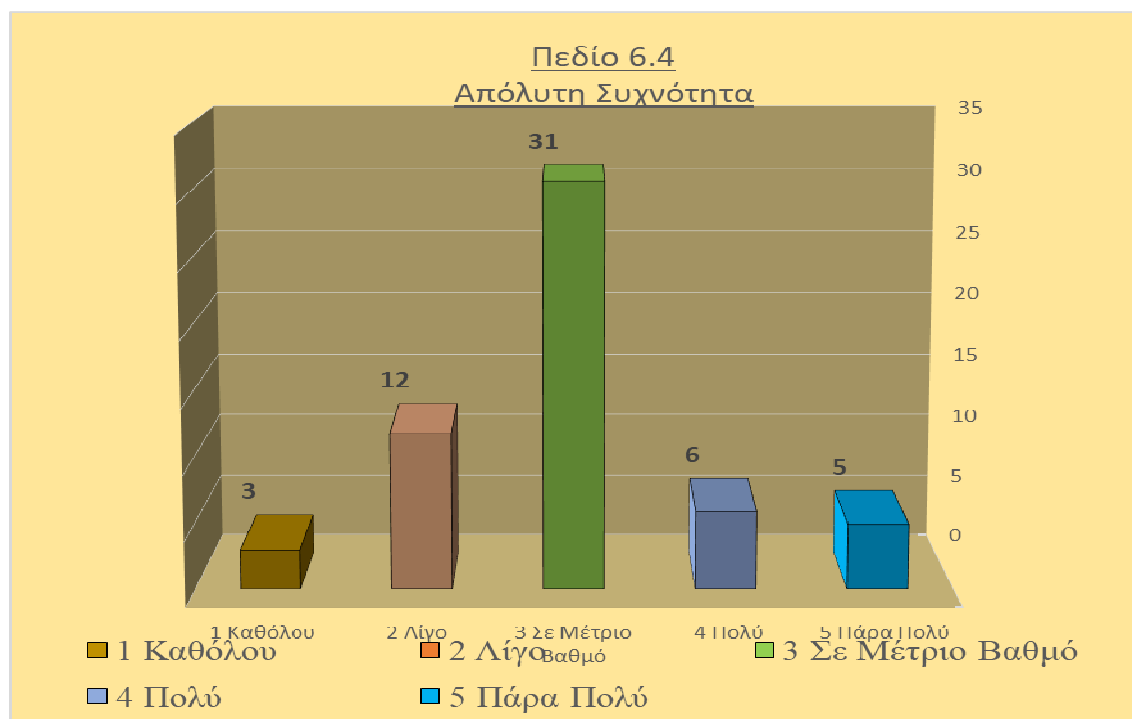
Διάγραμμα 6.d.6.3.2.: Πεδίο 6.3., Σχετική Συχνότητα

6.6.4. Πεδίο 6.4.: Κίνδυνος συρρίκνωσης του client.

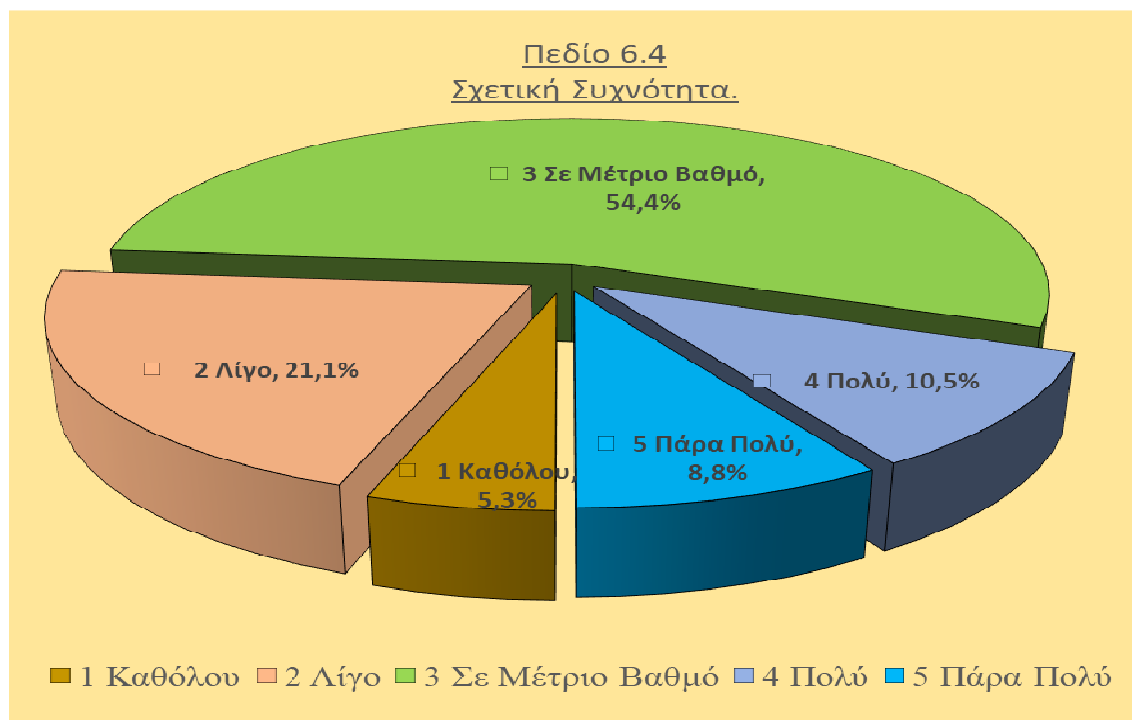
Το 54,4% (31) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του υπόψη πεδίου, ως πιθανού αναδεικνυόμενου κινδύνου/κόστους, είναι «μετρίου βαθμού». Το 10,5% (6) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 8,8% (5) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.6.4. και διαγράμματα 6.d.6.4.1. και 6.d.6.4.2.).

Πίνακας 6.t.6.4.: Πεδίο 6.4.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	3	5,3%	2,965
2	Λίγο	12	21,1%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	31	54,4%	
4	Πολύ	6	10,5%	
5	Πάρα Πολύ	5	8,8%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.6.4.1.: Πεδίο 6.4., Απόλυτη Συχνότητα



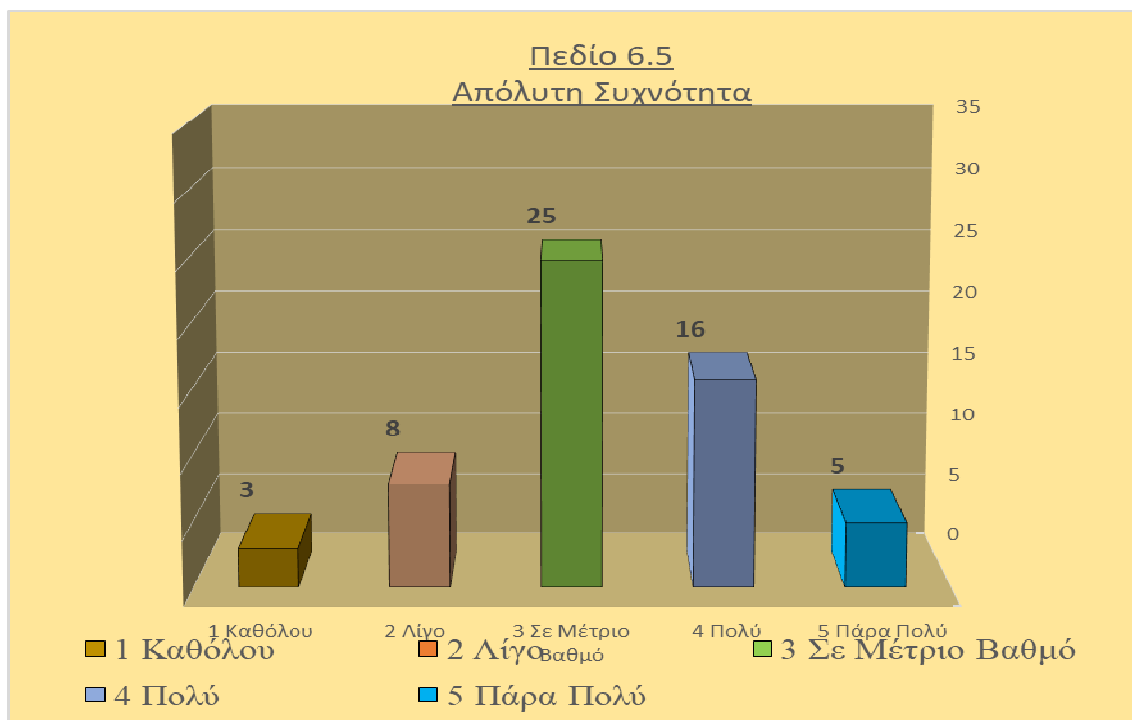
Διάγραμμα 6.d.6.4.2.: Πεδίο 6.4., Σχετική Συχνότητα

6.6.5. Πεδίο 6.5.: Απώλεια των δεξιοτήτων του client, σε όφελος των vendors. Απώλεια των core activities - core competencies.

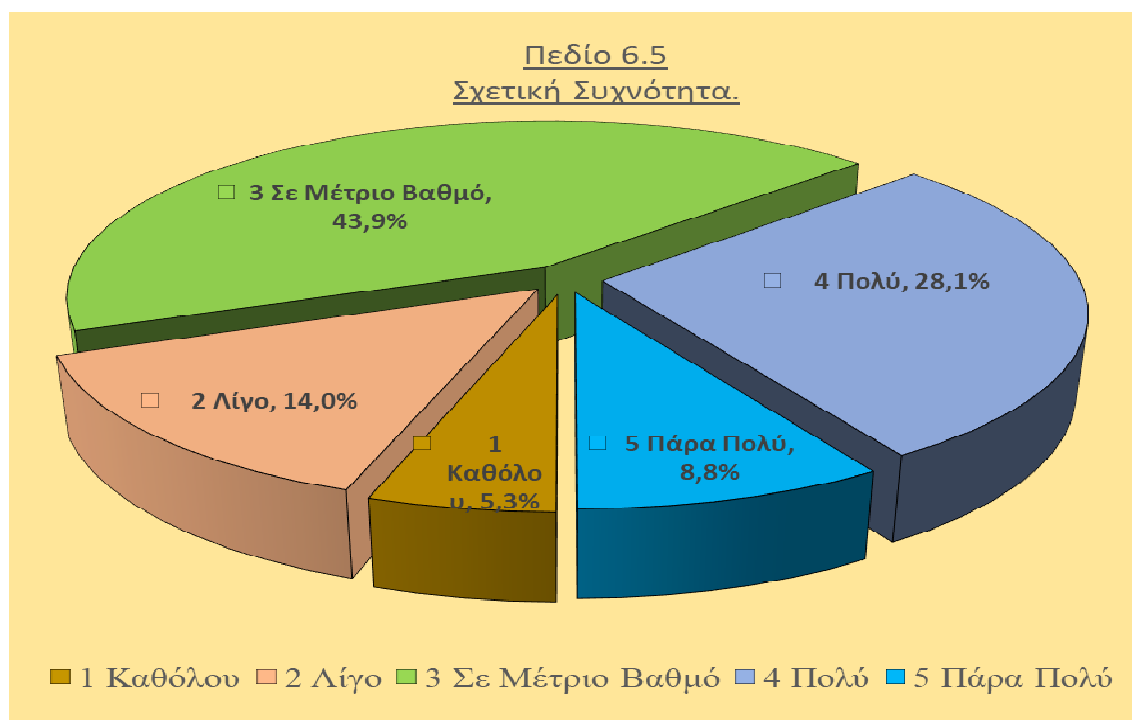
Το 43,9% (25) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του υπόψη πεδίου, ως πιθανού αναδεικνυόμενου κινδύνου/κόστους, είναι «μετρίου βαθμού». Το 28,1% (16) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 8,8% (5) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.6.5. και διαγράμματα 6.d.6.5.1. και 6.d.6.5.2.).

Πίνακας 6.t.6.5.: Πεδίο 6.5.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	3	5,3%	3,211
2	Λίγο	8	14,0%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	25	43,9%	
4	Πολύ	16	28,1%	
5	Πάρα Πολύ	5	8,8%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.6.5.1.: Πεδίο 6.5., Απόλυτη Συχνότητα



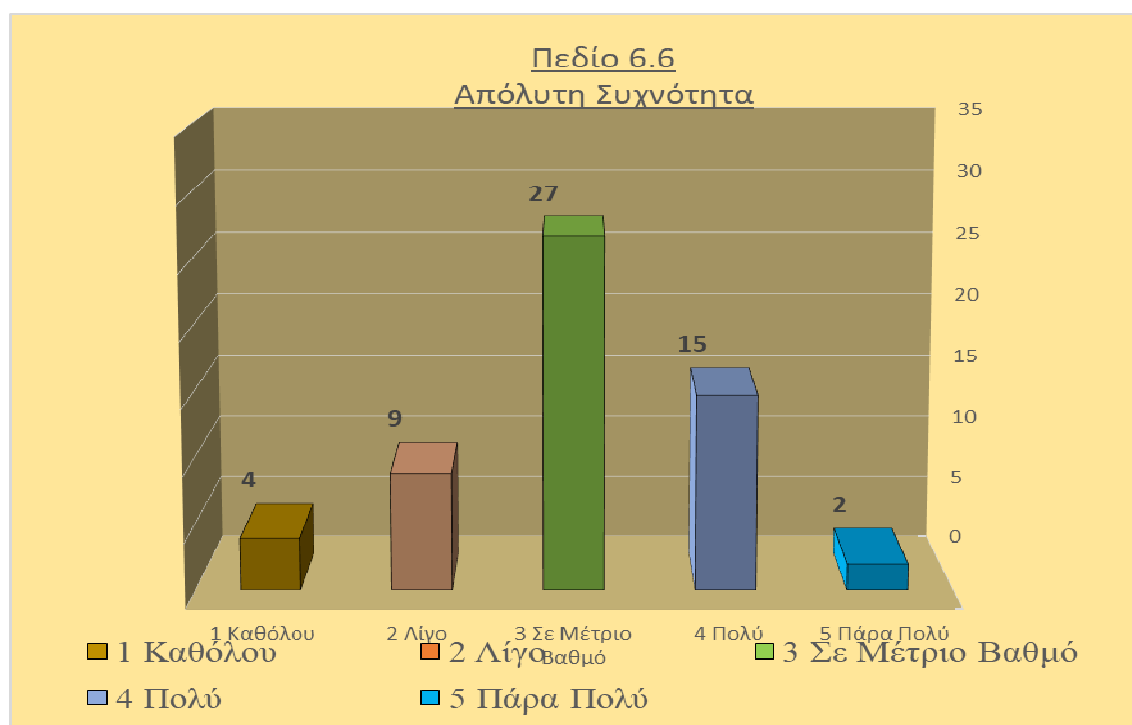
Διάγραμμα 6.d.6.5.2.: Πεδίο 6.5., Σχετική Συχνότητα

6.6.6. Πεδίο 6.6.: Απώλεια του εταιρικού διακριτού χαρακτήρα του client, εξαιτίας των δυσδιάκριτων ορίων που ενδέχεται να προκύψουν από τη μετακίνηση του προσωπικού, στο πλαίσιο της συνεργασίας με τους vendors.

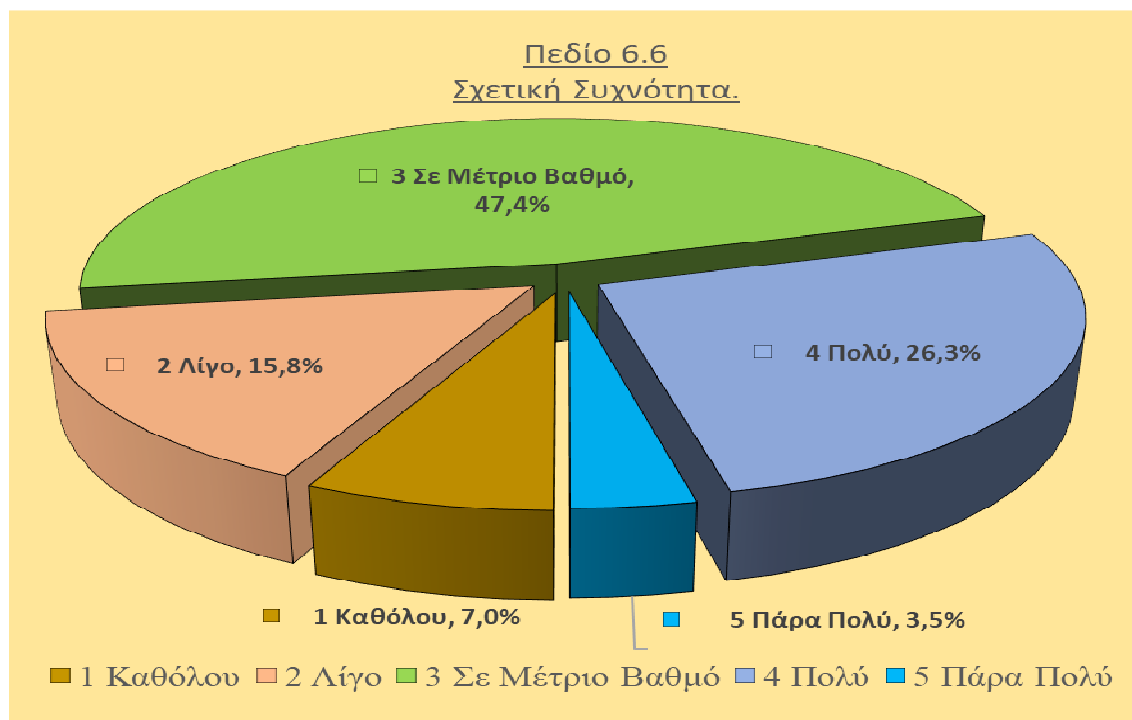
Το 47,4% (27) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του υπόψη πεδίου, ως πιθανού αναδεικνυόμενου κινδύνου/κόστους, είναι «μετρίου βαθμού». Το 26,3% (15) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 3,5% (2) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.6.6. και διαγράμματα 6.d.6.6.1. και 6.d.6.6.2.).

Πίνακας 6.t.6.6.: Πεδίο 6.6.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	4	7,0%	3,035
2	Λίγο	9	15,8%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	27	47,4%	
4	Πολύ	15	26,3%	
5	Πάρα Πολύ	2	3,5%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.6.6.1.: Πεδίο 6.6., Απόλυτη Συχνότητα



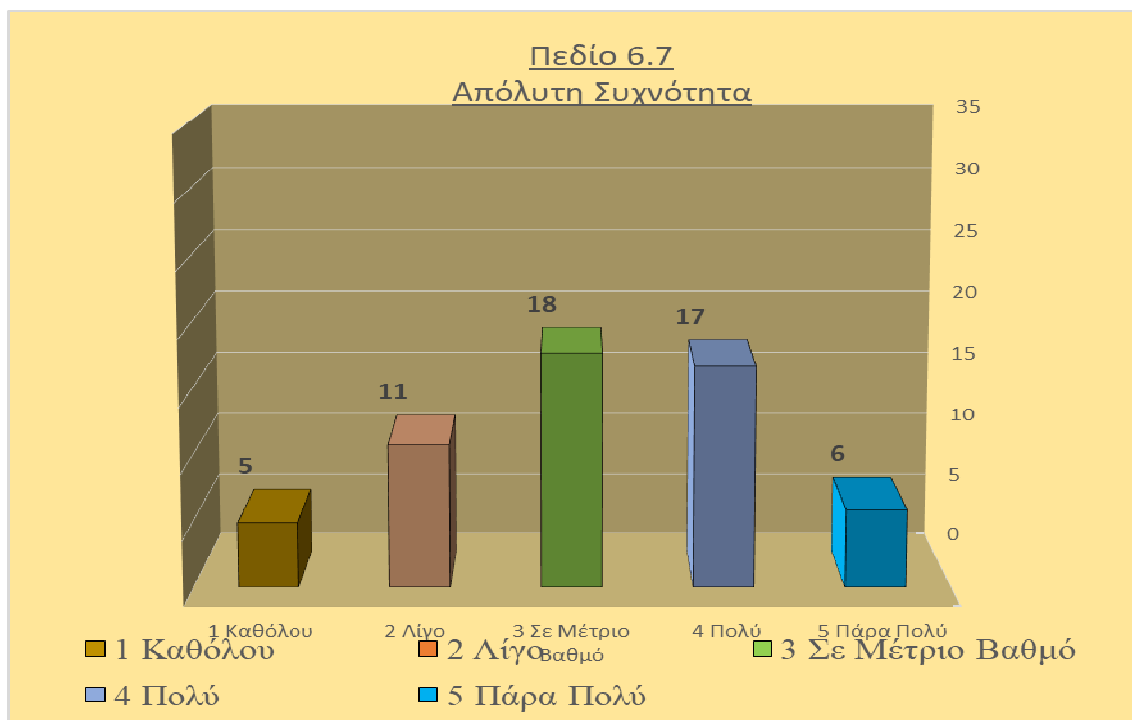
Διάγραμμα 6.d.6.6.2.: Πεδίο 6.6., Σχετική Συχνότητα

6.6.7. Πεδίο 6.7.: Απώλεια κινήτρων για καινοτομία, καθώς αυτό θα σήμαινε πρόσθετο κόστος από την πλευρά των vendors.

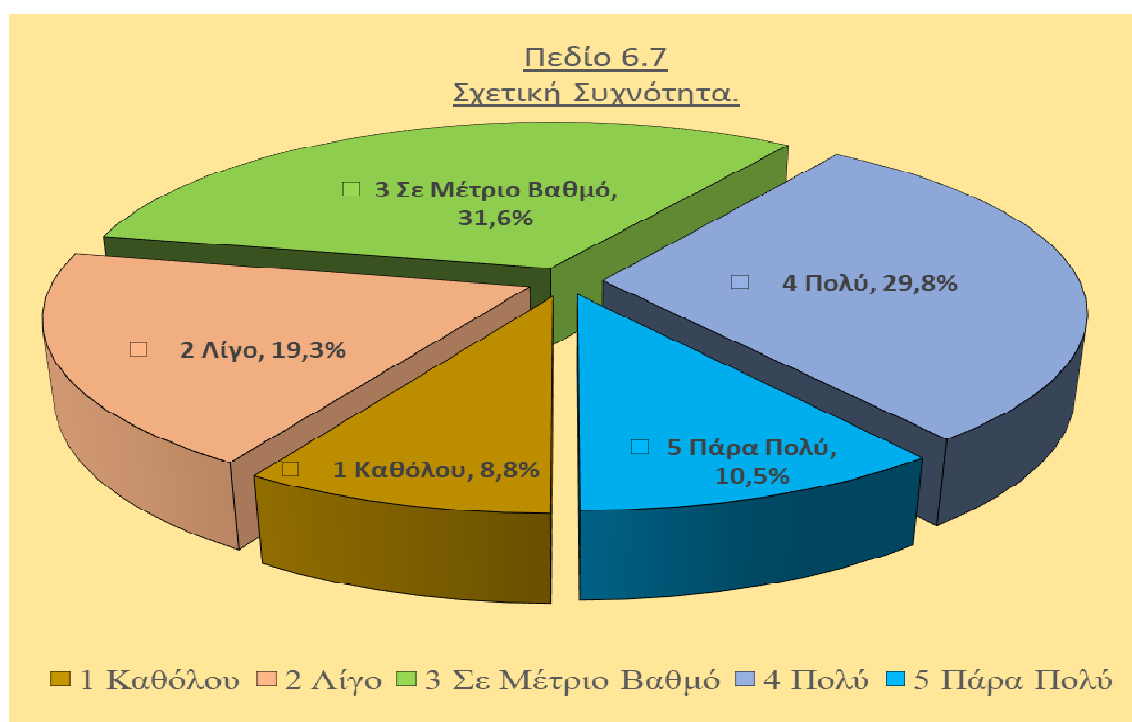
Το 31,6% (18) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του υπόψη πεδίου, ως πιθανού αναδεικνυόμενου κινδύνου/κόστους, είναι «μετρίου βαθμού». Το 29,8% (17) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 10,5% (6) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.6.7. και διαγράμματα 6.d.6.7.1. και 6.d.6.7.2.).

Πίνακας 6.t.6.7.: Πεδίο 6.7.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	5	8,8%	3,140
2	Λίγο	11	19,3%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	18	31,6%	
4	Πολύ	17	29,8%	
5	Πάρα Πολύ	6	10,5%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.6.7.1.: Πεδίο 6.7., Απόλυτη Συχνότητα



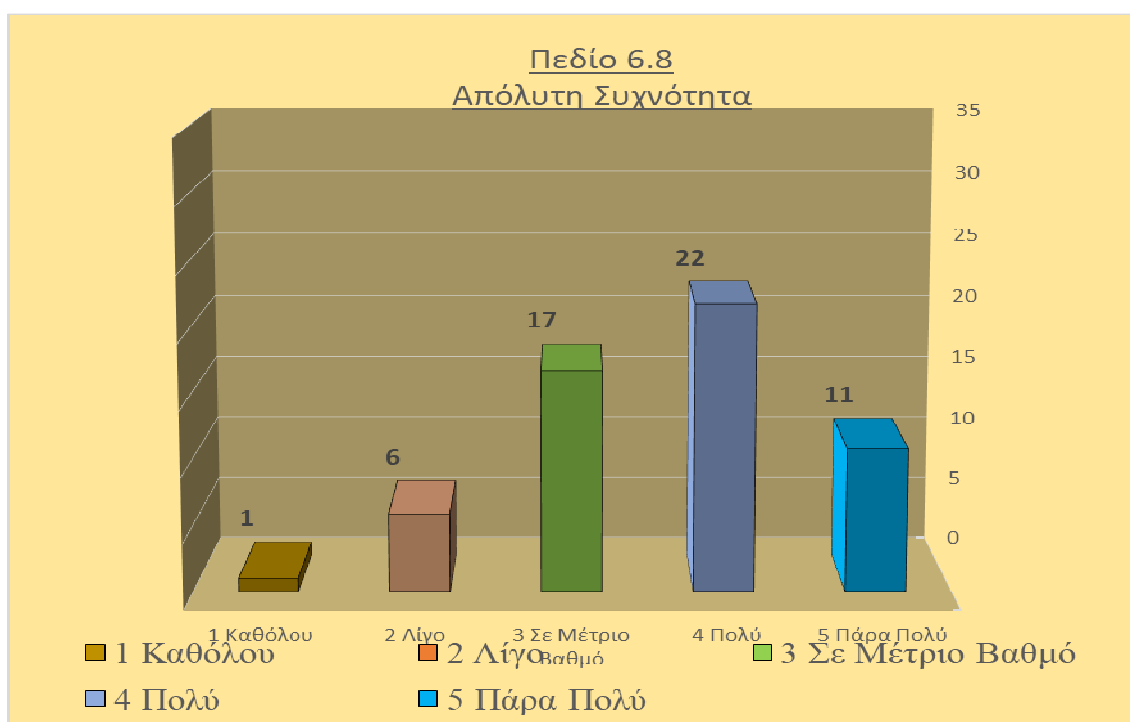
Διάγραμμα 6.d.6.7.2.: Πεδίο 6.7., Σχετική Συχνότητα

6.6.8. Πεδίο 6.8.: Οικονομικά και κοινωνικά (απολύσεις/μετεγκαταστάσεις κλπ.) κόστη προσαρμογής κατά την εφαρμογή του outsourcing. Πτώση του ηθικού των εργαζομένων του client. Εξασθένιση της εσωτερικής συνοχής του client.

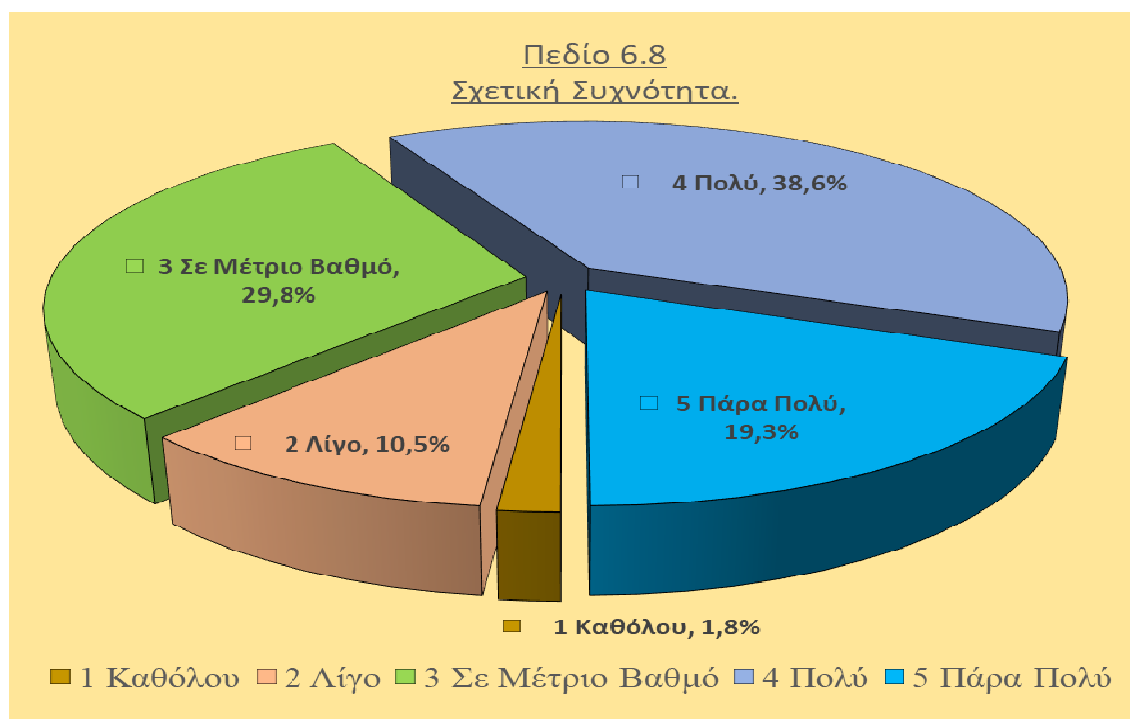
Το 29,8% (17) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του υπόψη πεδίου, ως πιθανού αναδεικνυόμενου κινδύνου/κόστους, είναι «μετρίου βαθμού». Το 38,6% (22) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 19,3% (11) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.6.8. και διαγράμματα 6.d.6.8.1. και 6.d.6.8.2.).

Πίνακας 6.t.6.8.: Πεδίο 6.8

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	1	1,8%	3,632
2	Λίγο	6	10,5%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	17	29,8%	
4	Πολύ	22	38,6%	
5	Πάρα Πολύ	11	19,3%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.6.8.1.: Πεδίο 6.8., Απόλυτη Συχνότητα



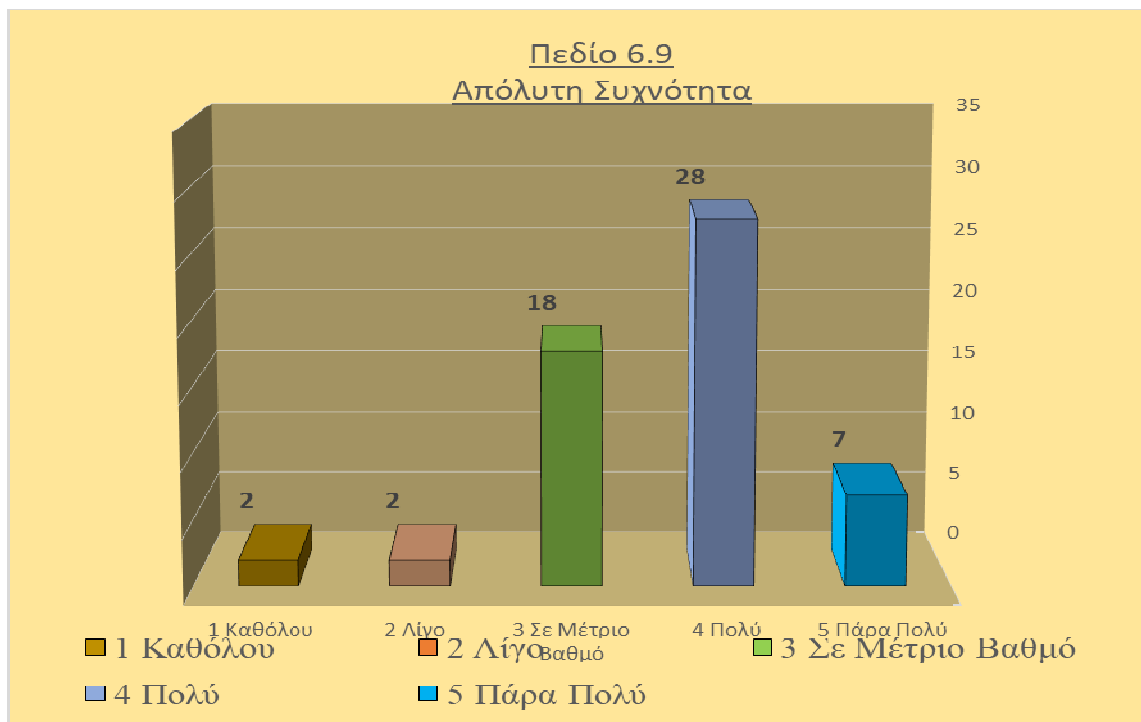
Διάγραμμα 6.δ.6.8.2.: Πεδίο 6.8., Σχετική Συχνότητα

6.6.9. Πεδίο 6.9.: Ο client ενδέχεται να επηρεάζεται/ «εγκλωβιστεί» από τη δύναμη/ δράση/ αδυναμίες των vendors/ suppliers.

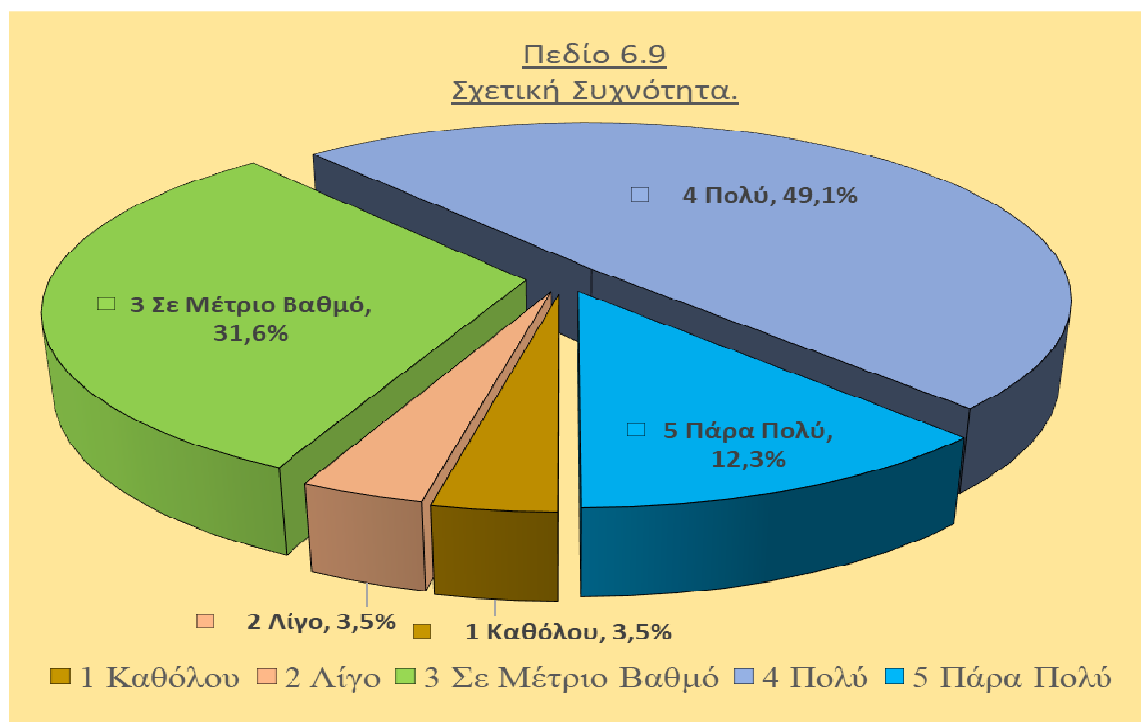
Το 31,6% (18) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του υπόψη πεδίου, ως πιθανού αναδεικνυόμενου κινδύνου/κόστους, είναι «μετρίου βαθμού». Το 49,1% (28) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 12,3% (7) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.τ.6.9. και διαγράμματα 6.δ.6.9.1. και 6.δ.6.9.2.).

Πίνακας 6.τ.6.9.: Πεδίο 6.9.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	2	3,5%	3,632
2	Λίγο	2	3,5%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	18	31,6%	
4	Πολύ	28	49,1%	
5	Πάρα Πολύ	7	12,3%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.6.9.1.: Πεδίο 6.9., Απόλυτη Συχνότητα



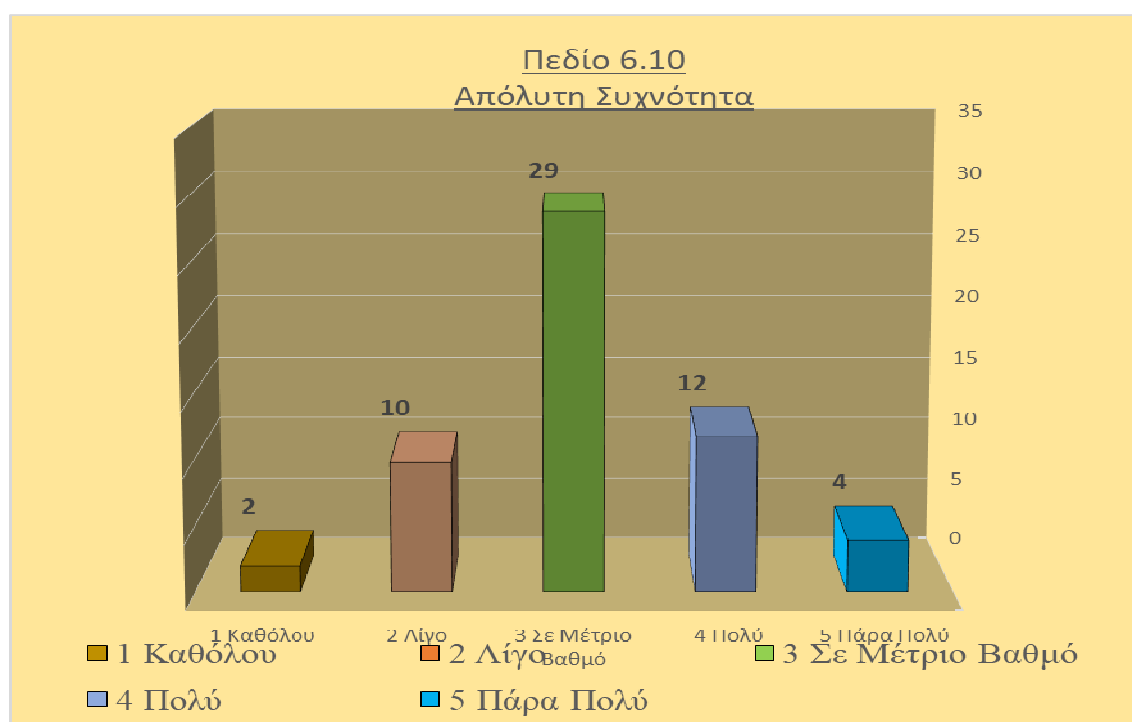
Διάγραμμα 6.d.6.9.2.: Πεδίο 6.9., Σχετική Συχνότητα

6.6.10. Πεδίο 6.10.: Απώλεια της (στρατηγικής) ευελιξίας του client.

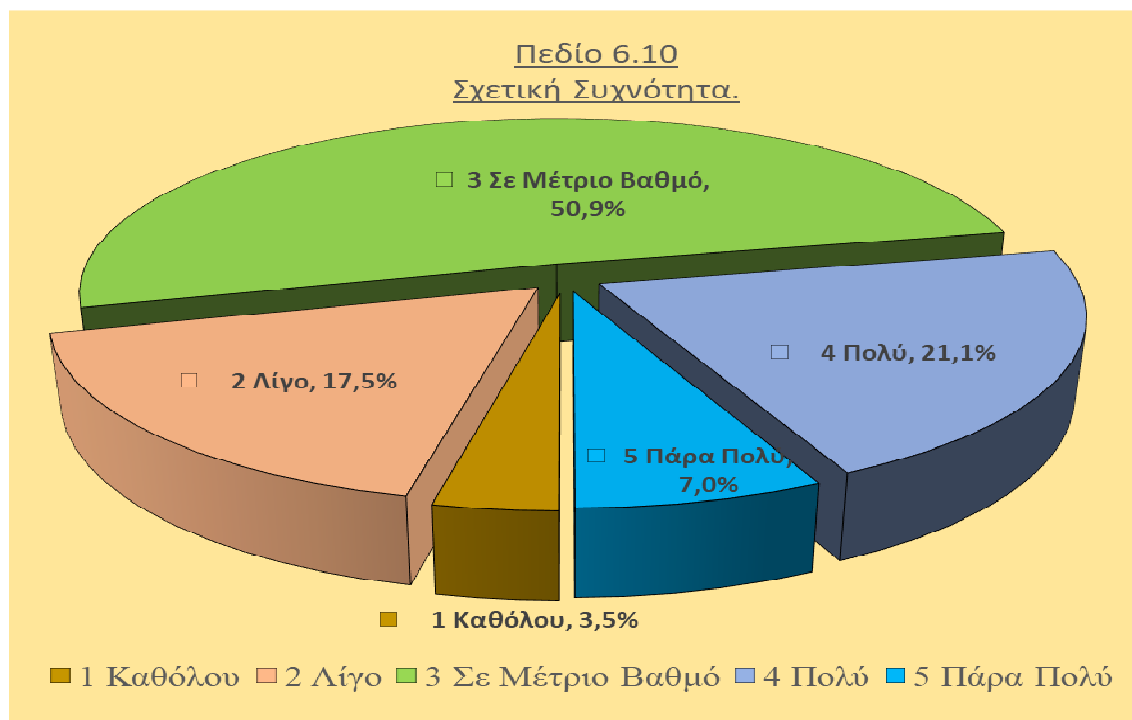
Το 50,9% (29) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του υπόψη πεδίου, ως πιθανού αναδεικνυόμενου κινδύνου/κόστους, είναι «μετρίου βαθμού». Το 21,1% (12) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 7,0% (4) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.6.10. και διαγράμματα 6.d.6.10.1. και 6.d.6.10.2.).

Πίνακας 6.t.6.10.: Πεδίο 6.10.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	2	3,5%	3,105
2	Λίγο	10	17,5%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	29	50,9%	
4	Πολύ	12	21,1%	
5	Πάρα Πολύ	4	7,0%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.6.10.1.: Πεδίο 6.10., Απόλυτη Συχνότητα



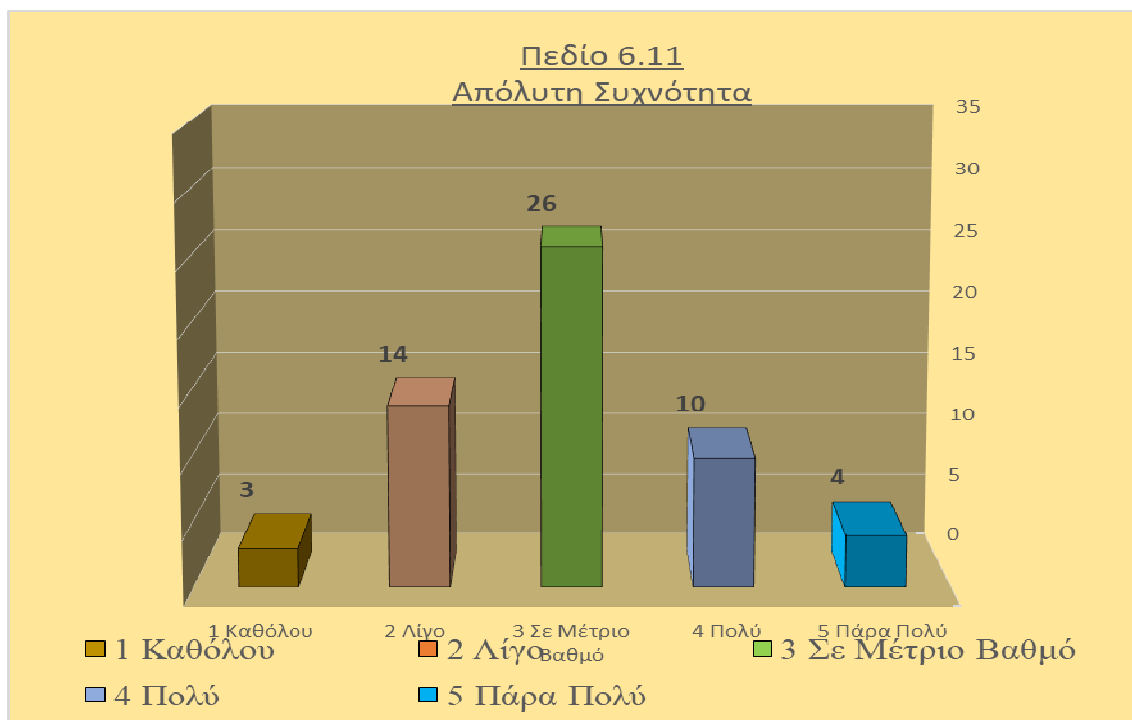
Διάγραμμα 6.d.6.10.2.: Πεδίο 6.10., Σχετική Συχνότητα

6.6.11. Πεδίο 6.11.: Διακοπές /αδυναμία ανεφοδιασμού του client.

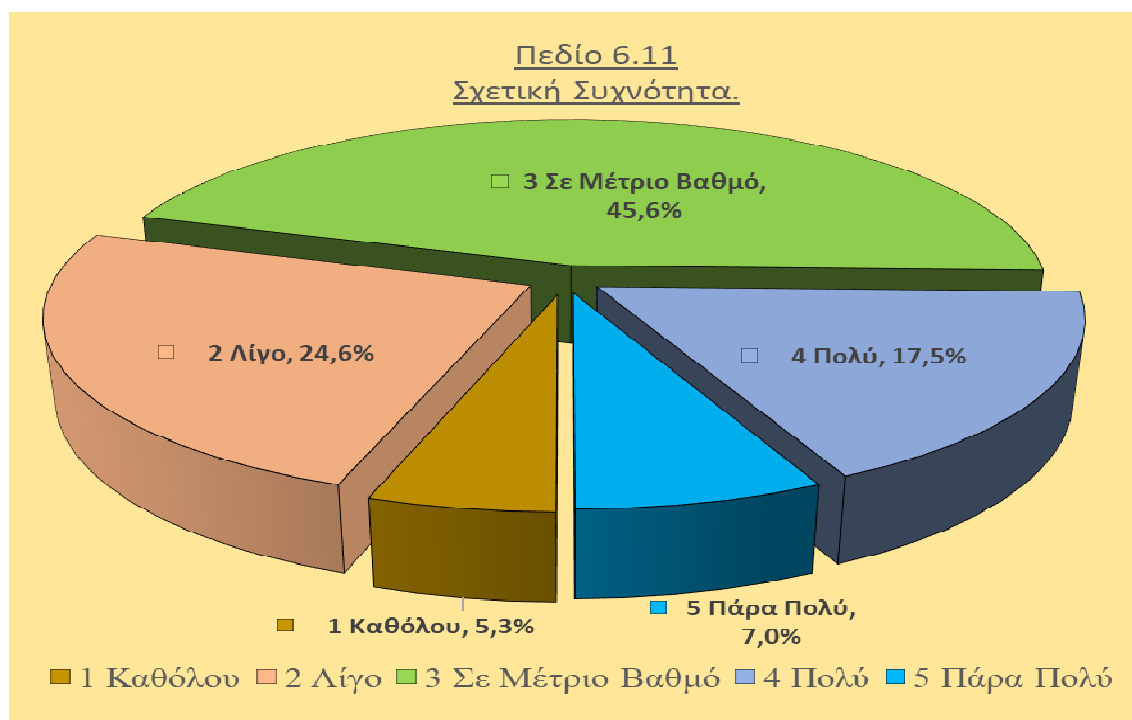
Το 45,6% (26) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του υπόψη πεδίου, ως πιθανού αναδεικνυόμενου κινδύνου/κόστους, είναι «μετρίου βαθμού». Το 17,5% (10) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 7,0% (4) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.6.11. και διαγράμματα 6.d.6.11.1. και 6.d.6.11.2.).

Πίνακας 6.t.6.11.: Πεδίο 6.11.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	3	5,3%	2,965
2	Λίγο	14	24,6%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	26	45,6%	
4	Πολύ	10	17,5%	
5	Πάρα Πολύ	4	7,0%	
-	Σύνολο	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.6.11.1.: Πεδίο 6.11., Απόλυτη Συχνότητα



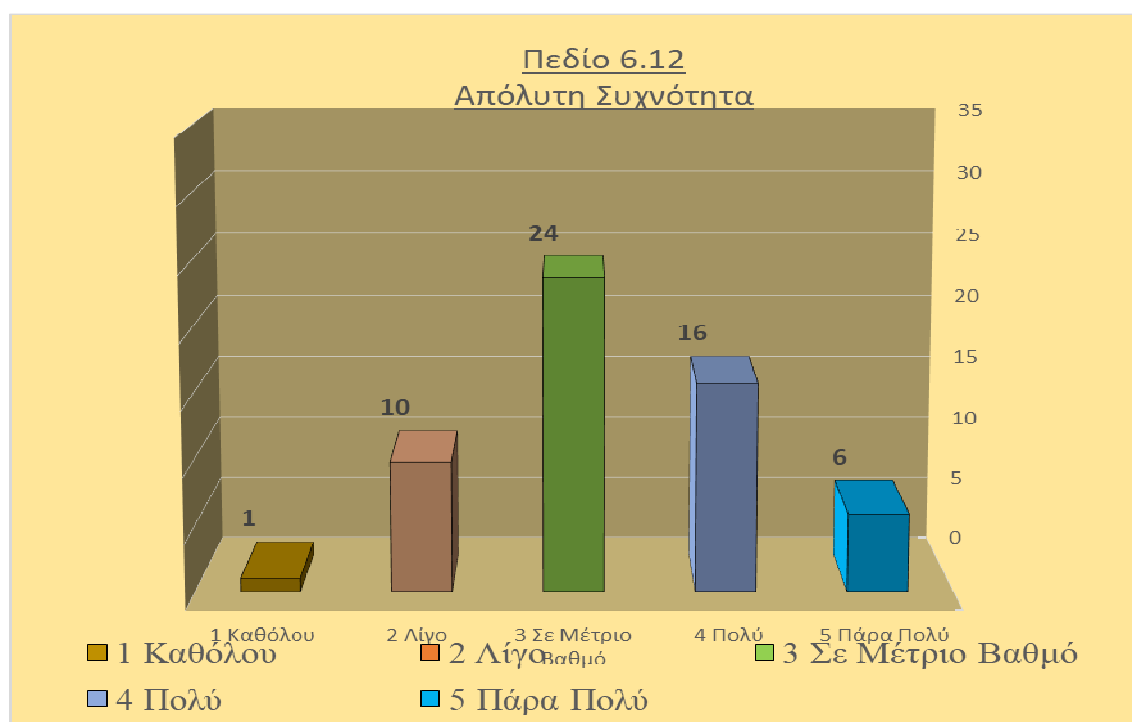
Διάγραμμα 6.d.6.11.2.: Πεδίο 6.11., Σχετική Συχνότητα

6.6.12. Πεδίο 6.12.: Ανεπαρκής/χαμηλή ποιότητα προμηθευόμενων αποθεμάτων/ υπηρεσιών/ επιτελούμενων δραστηριοτήτων από τους vendors.

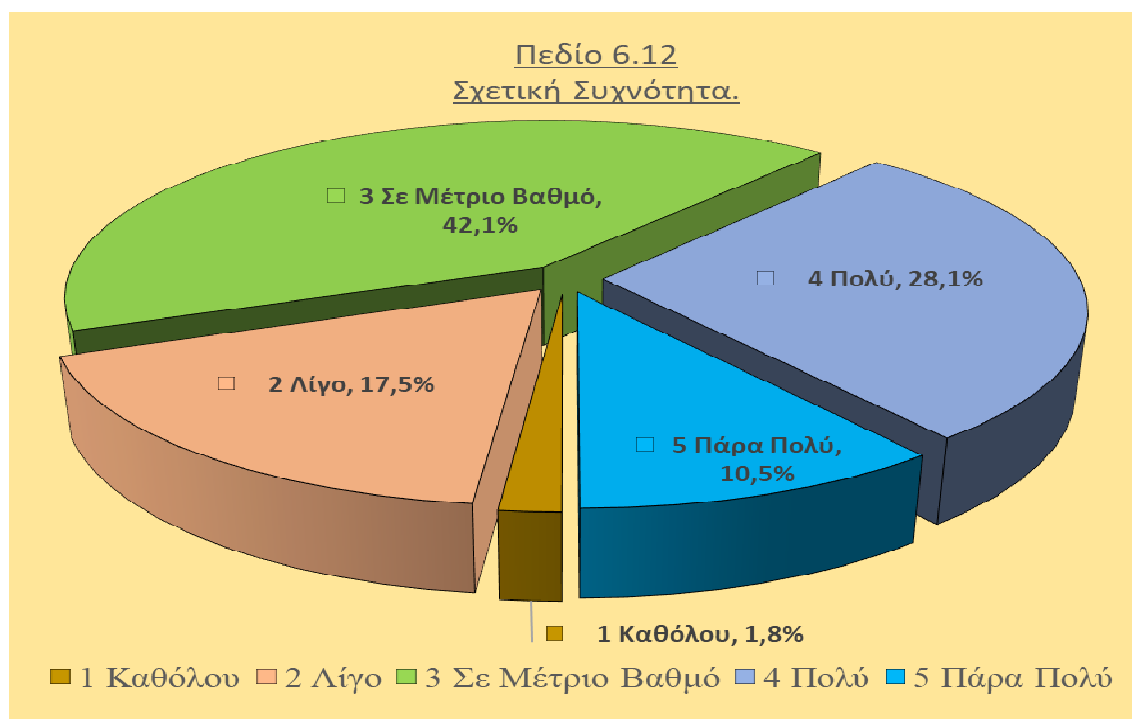
Το 42,1% (24) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του υπόψη πεδίου, ως πιθανού αναδεικνυόμενου κινδύνου/κόστους, είναι «μετρίου βαθμού». Το 28,1% (16) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 10,5% (6) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.6.12. και διαγράμματα 6.d.6.12.1. και 6.d.6.12.2.).

Πίνακας 6.t.6.12.: Πεδίο 6.12.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	1	1,8%	3,281
2	Λίγο	10	17,5%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	24	42,1%	
4	Πολύ	16	28,1%	
5	Πάρα Πολύ	6	10,5%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.6.12.1.: Πεδίο 6.12., Απόλυτη Συχνότητα



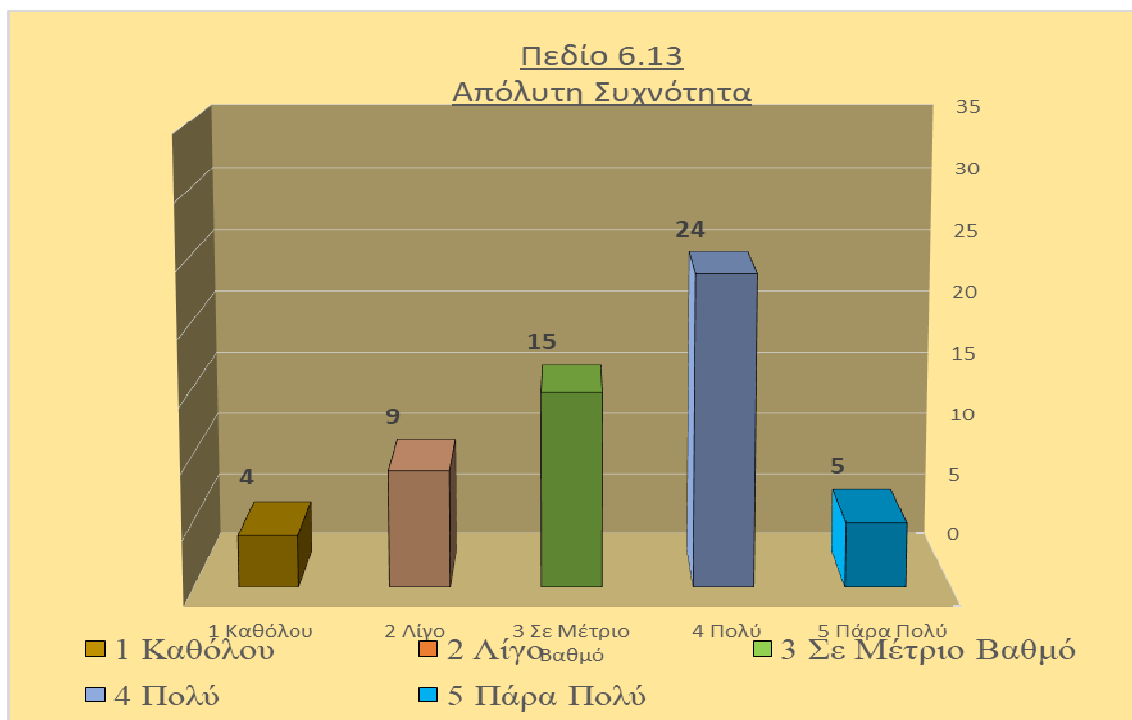
Διάγραμμα 6.d.6.12.2.: Πεδίο 6.12., Σχετική Συχνότητα

6.6.13. Πεδίο 6.13.: Διαρροή εμπιστευτικών και κρίσιμων επιχειρηματικών πληροφοριών του client.

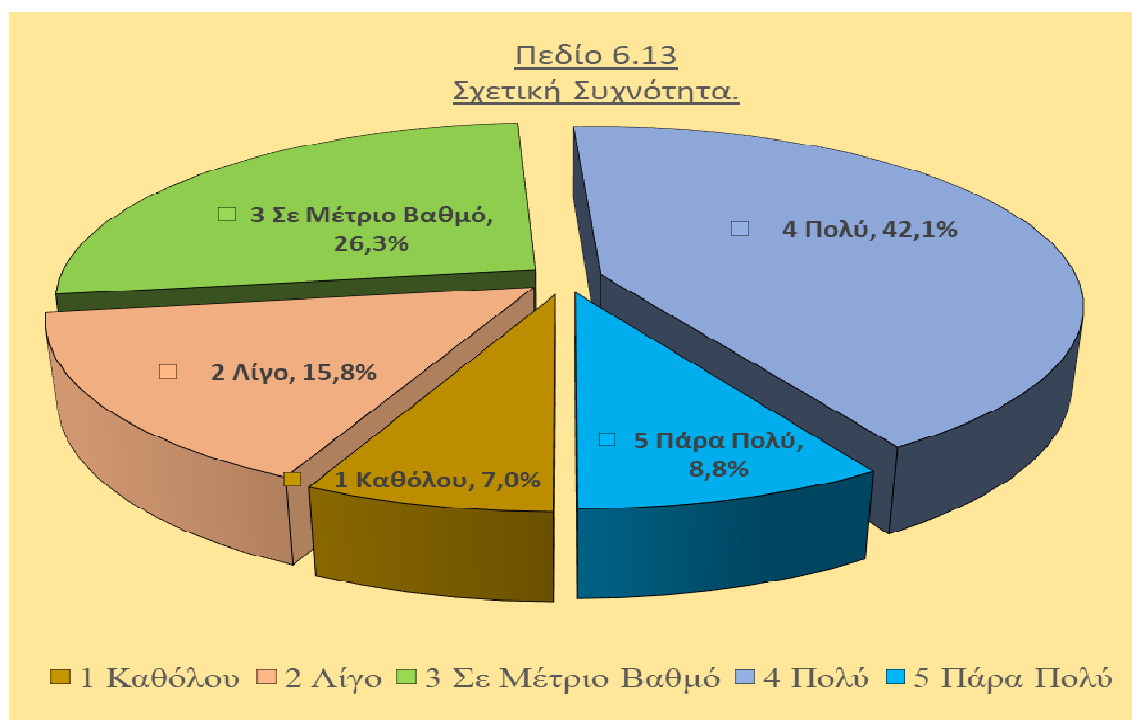
Το 26,3% (15) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του υπόψη πεδίου, ως πιθανού αναδεικνυόμενου κινδύνου/κόστους, είναι «μετρίου βαθμού». Το 42,1% (24) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 8,8% (5) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.6.13. και διαγράμματα 6.d.6.13.1. και 6.d.6.13.2.).

Πίνακας 6.t.6.13.: Πεδίο 6.13.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	4	7,0%	3,298
2	Λίγο	9	15,8%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	15	26,3%	
4	Πολύ	24	42,1%	
5	Πάρα Πολύ	5	8,8%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.6.13.1.: Πεδίο 6.13., Απόλυτη Συχνότητα



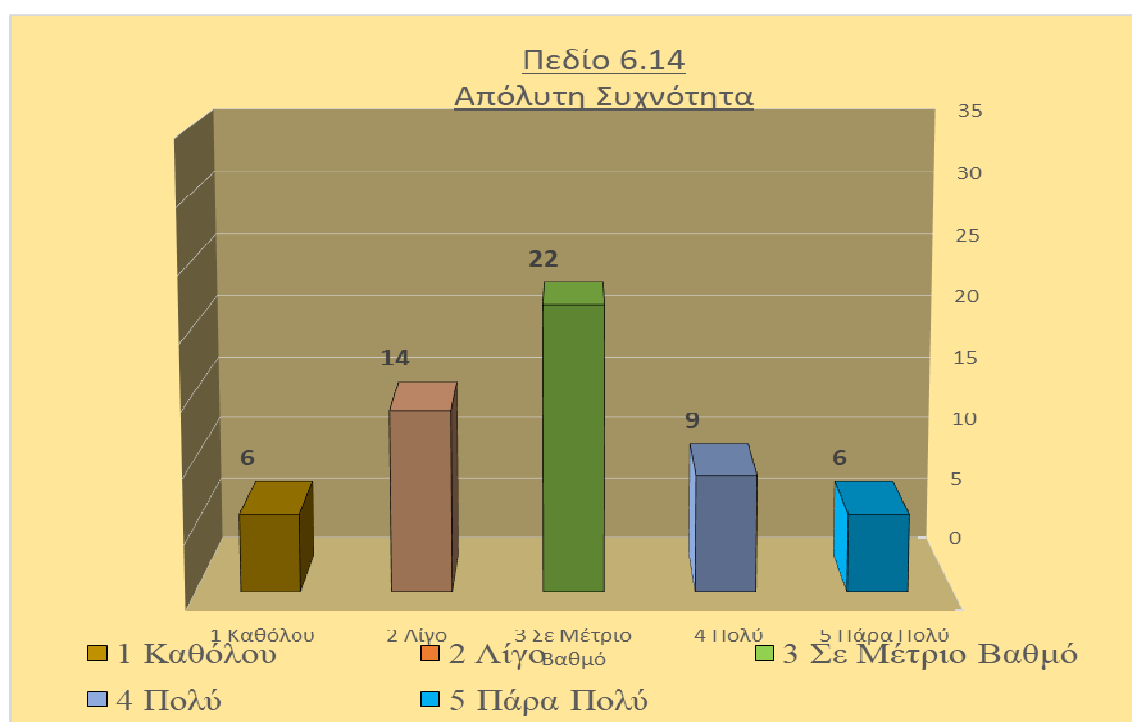
Διάγραμμα 6.d.6.13.2.: Πεδίο 6.13., Σχετική Συχνότητα

6.6.14. Πεδίο 6.14.: Απώλεια δικαιωμάτων τεχνολογικής /πνευματικής ιδιοκτησίας του client.

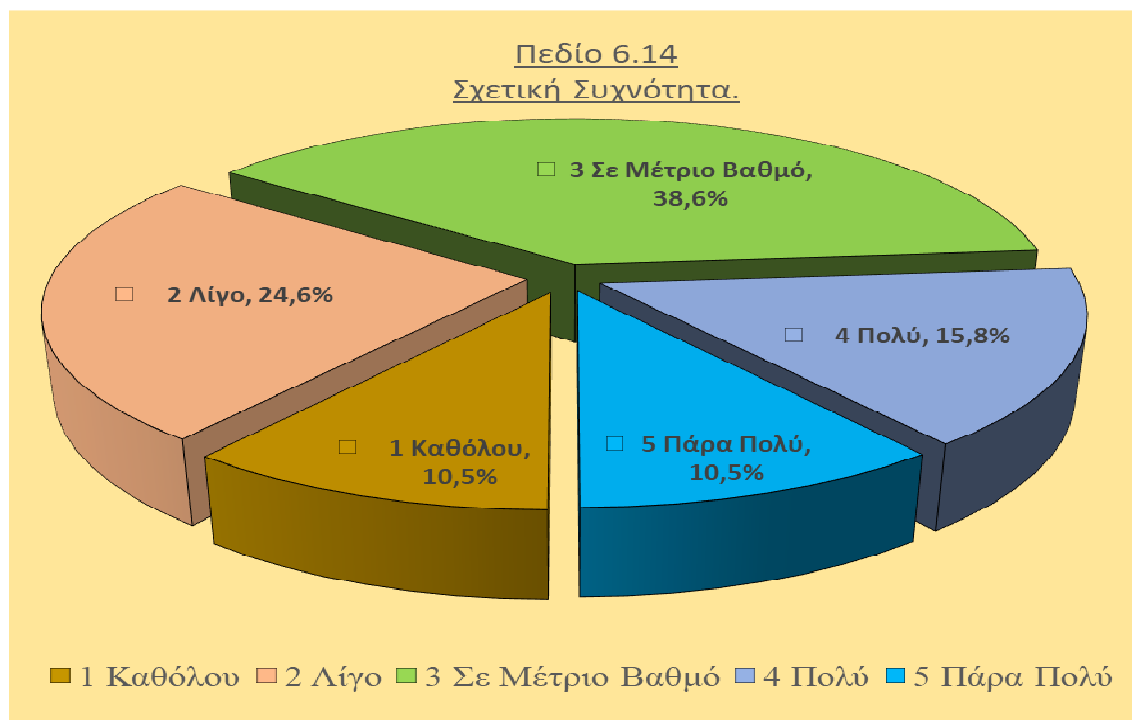
Το 38,6% (22) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του υπόψη πεδίου, ως πιθανού αναδεικνυόμενου κινδύνου/κόστους, είναι «μετρίου βαθμού». Το 15,8% (9) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 10,5% (6) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.6.14. και διαγράμματα 6.d.6.14.1. και 6.d.6.14.2.).

Πίνακας 6.t.6.14.: Πεδίο 6.14.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	6	10,5%	2,912
2	Λίγο	14	24,6%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	22	38,6%	
4	Πολύ	9	15,8%	
5	Πάρα Πολύ	6	10,5%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.6.14.1.: Πεδίο 6.14., Απόλυτη Συχνότητα



Διάγραμμα 6.d.6.14.2.: Πεδίο 6.14., Σχετική Συχνότητα

6.7. Πεδίο 7. (7.1.-7.10.): Πιθανές δυσκολίες - αδυναμίες - σφάλματα, κατά την εφαρμογή/υλοποίηση του outsourcing.

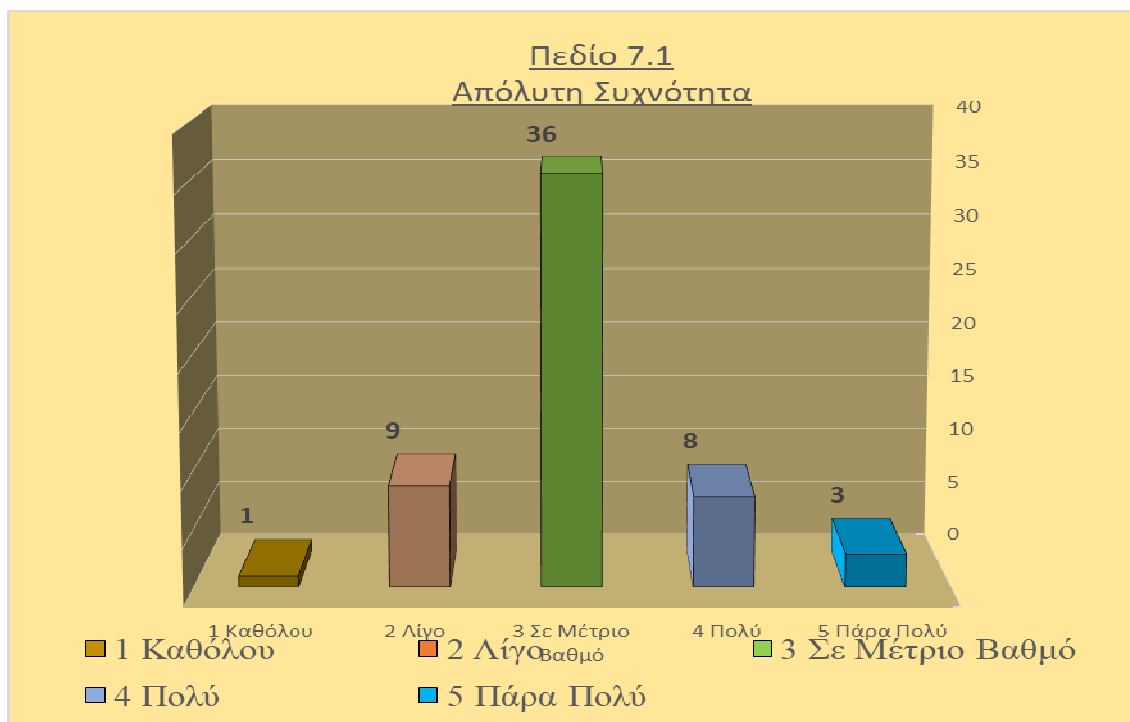
Σε αυτή την ενότητα, καταγράφονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, αναφορικά με την κατάταξη/βαθμολόγηση στην πενταβάθμια κλίμακα Likert, των ενδεχόμενων δυσκολιών/αδυναμιών/σφαλμάτων, τα οποία συναντώνται κατά την εφαρμογή του outsourcing, από τις εταιρείες.

6.7.1. Πεδίο 7.1.: Ελλιπής δέσμευση της διοίκησης της εταιρείας/client.

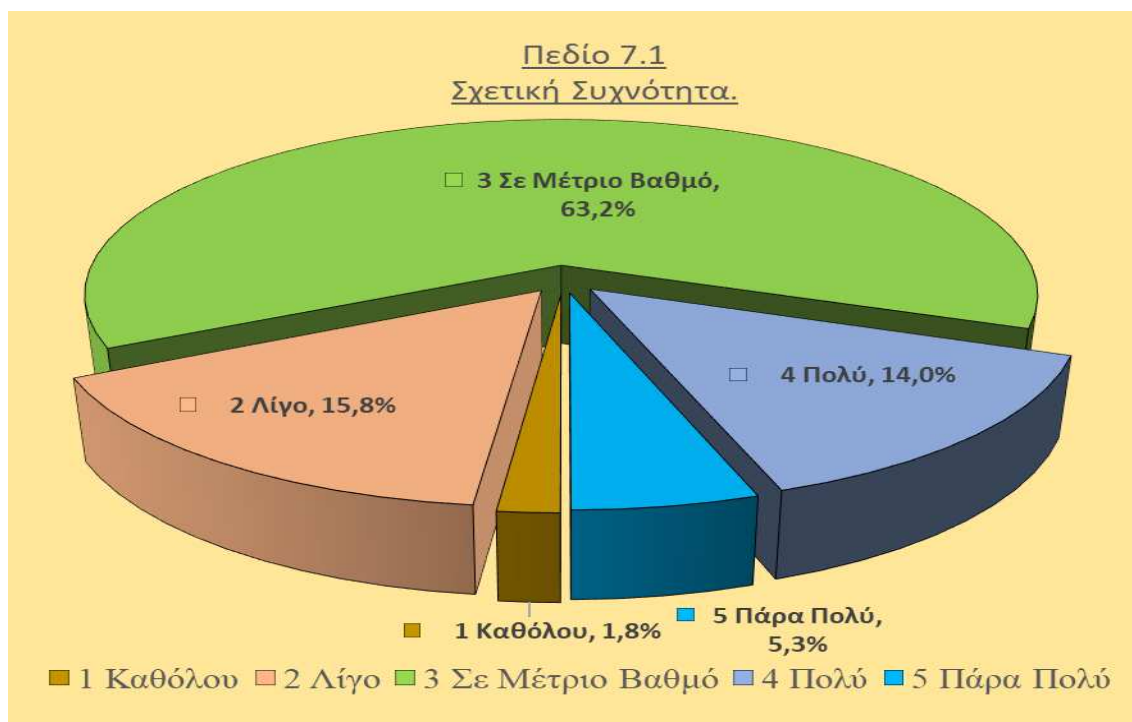
Το 63,2% (36) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του εν λόγω πεδίου, ως ενδεχόμενης αναδεικνυόμενης δυσκολίας/αδυναμίας/σφάλματος, κατά την εφαρμογή του outsourcing από τις εταιρείες, είναι «μετρίου βαθμού». Το 14,0% (8) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 5,3% (3) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.7.1. και διαγράμματα 6.d.7.1.1. και 6.d.7.1.2.).

Πίνακας 6.t.7.1.: Πεδίο 7.1.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	1	1,8%	3,053
2	Λίγο	9	15,8%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	36	63,2%	
4	Πολύ	8	14,0%	
5	Πάρα Πολύ	3	5,3%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.7.1.1.: Πεδίο 7.1., Απόλυτη Συχνότητα



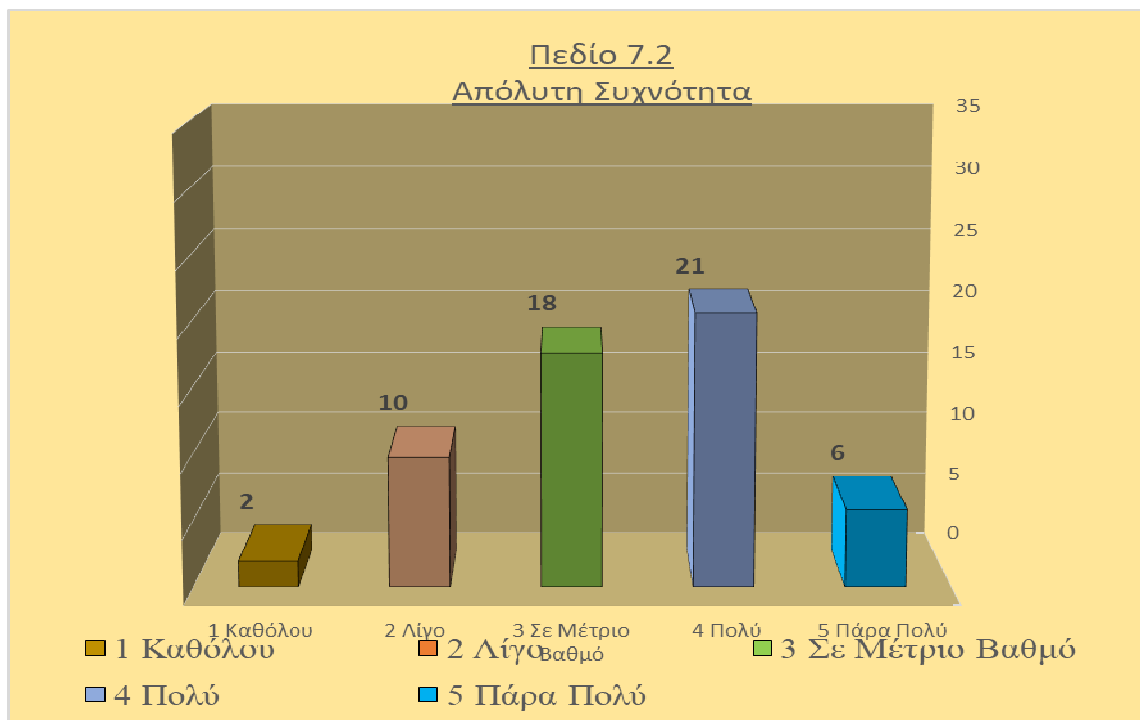
Διάγραμμα 6.d.7.1.2.: Πεδίο 7.1., Σχετική Συχνότητα

6.7.2. Πεδίο 7.2.: Ελλιπής γνώση (στην εφαρμογή) της μεθοδολογίας του outsourcing.

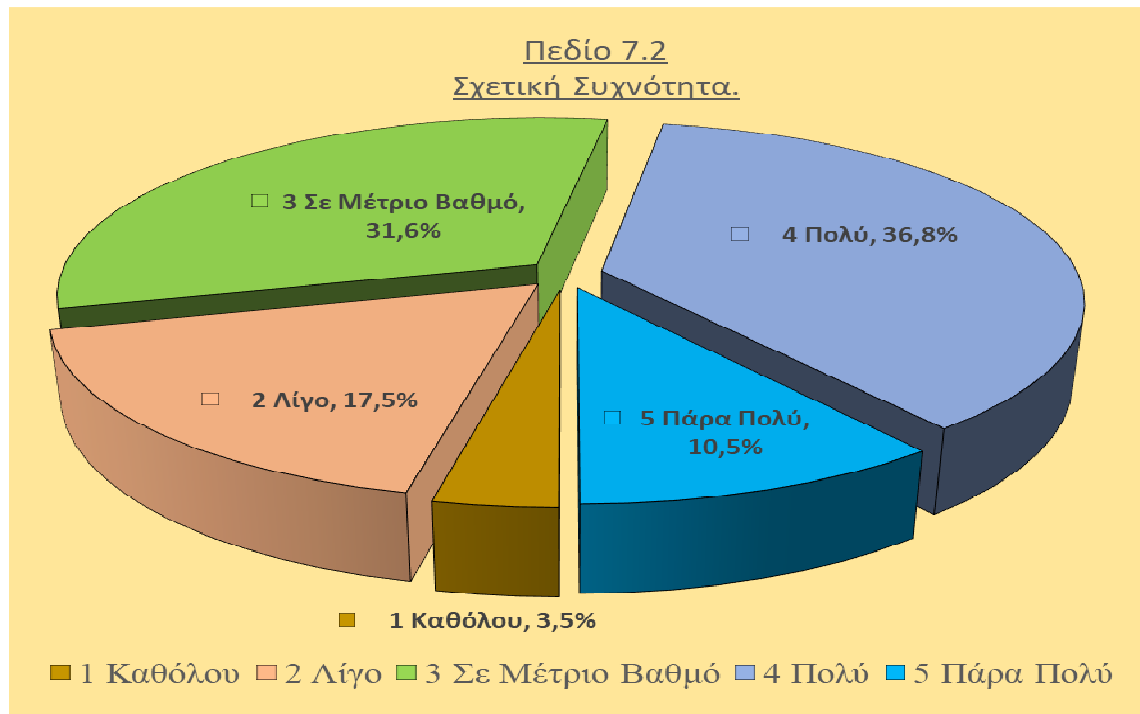
Το 31,6% (18) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του εν λόγω πεδίου, ως ενδεχόμενης αναδεικνυόμενης δυσκολίας/αδυναμίας/σφάλματος, κατά την εφαρμογή του outsourcing από τις εταιρείες, είναι «μετρίου βαθμού». Το 36,8% (21) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 10,5% (6) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.7.2. και διαγράμματα 6.d.7.2.1. και 6.d.7.2.2.).

Πίνακας 6.t.7.2.: Πεδίο 7.2.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	2	3,5%	3,333
2	Λίγο	10	17,5%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	18	31,6%	
4	Πολύ	21	36,8%	
5	Πάρα Πολύ	6	10,5%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.7.2.1.: Πεδίο 7.2., Απόλυτη Συχνότητα



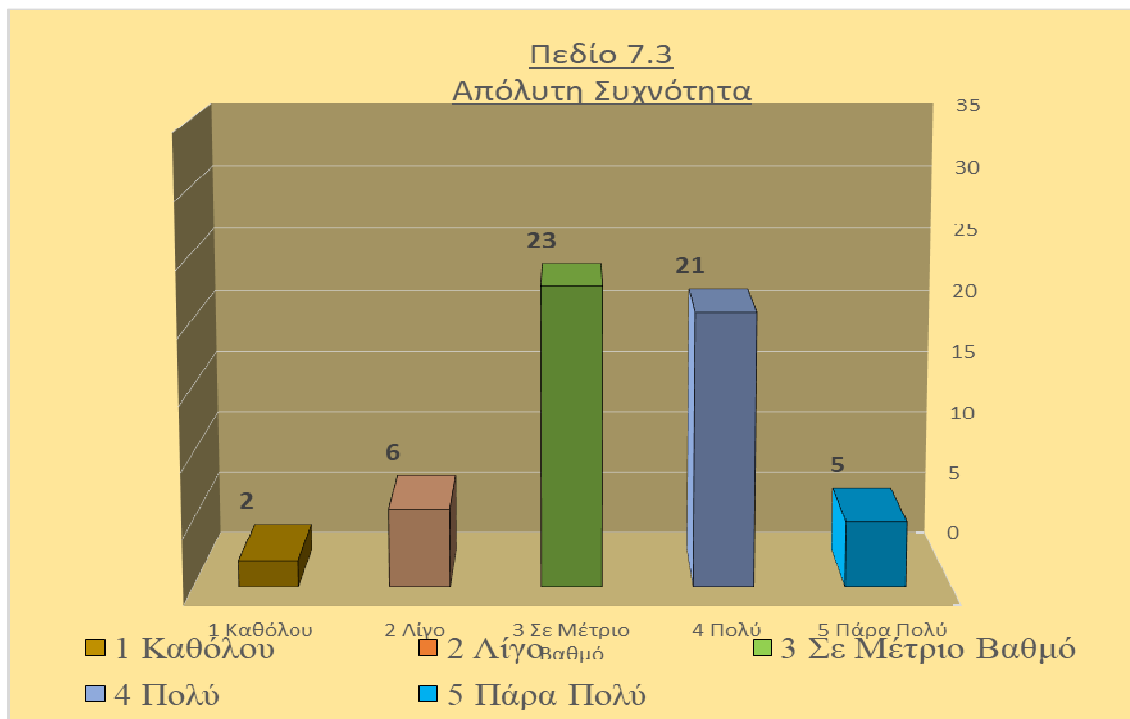
Διάγραμμα 6.d.7.2.2.: Πεδίο 7.2., Σχετική Συχνότητα

6.7.3. Πεδίο 7.3.: Ασαφής/ελλιπής προώθηση/επικοινωνία προς τους εμπλεκόμενους/ ενδιαφερόμενους [υφιστάμενο εργατικό δυναμικό, μέτοχοι και ενδιαφερόμενοι (stakeholders), υποψήφιοι συνεργάτες κλπ] των σχεδίων για outsourcing.

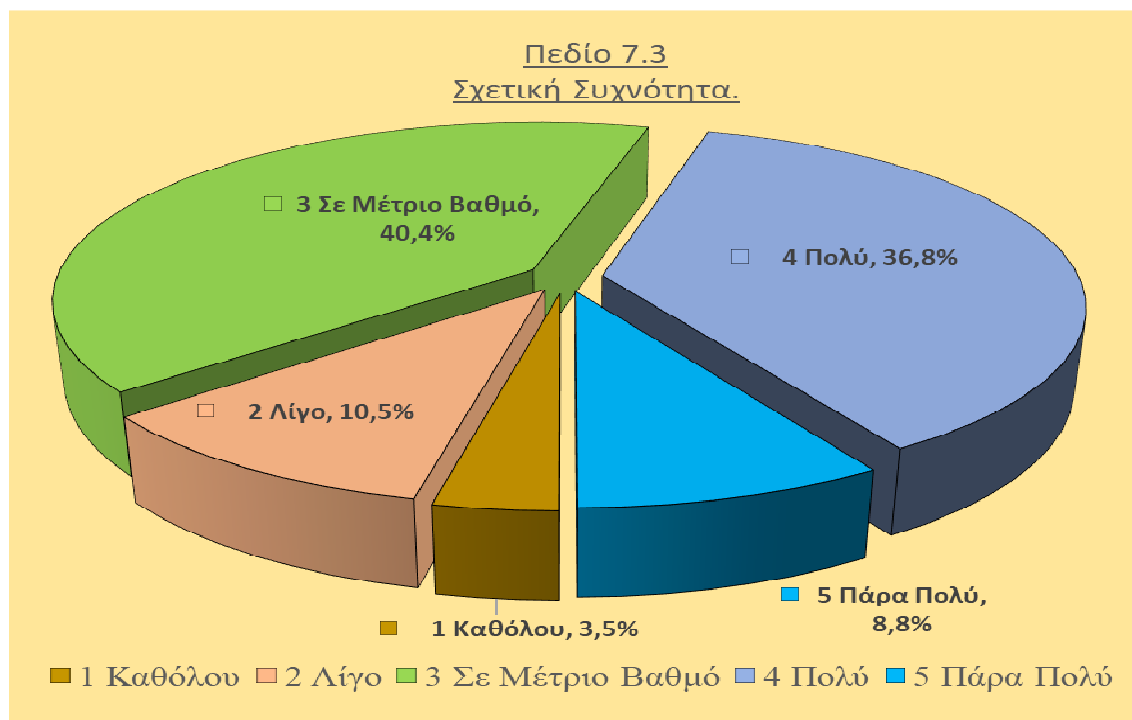
Το 40,4% (23) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του εν λόγω πεδίου, ως ενδεχόμενης αναδεικνυόμενης δυσκολίας/αδυναμίας/σφάλματος, κατά την εφαρμογή του outsourcing από τις εταιρείες, είναι «μετρίου βαθμού». Το 36,8% (21) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 8,8% (5) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.7.3. και διαγράμματα 6.d.7.3.1. και 6.d.7.3.2.).

Πίνακας 6.t.7.3.: Πεδίο 7.3.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	2	3,5%	3,368
2	Λίγο	6	10,5%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	23	40,4%	
4	Πολύ	21	36,8%	
5	Πάρα Πολύ	5	8,8%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.7.3.1.: Πεδίο 7.3., Απόλυτη Συχνότητα



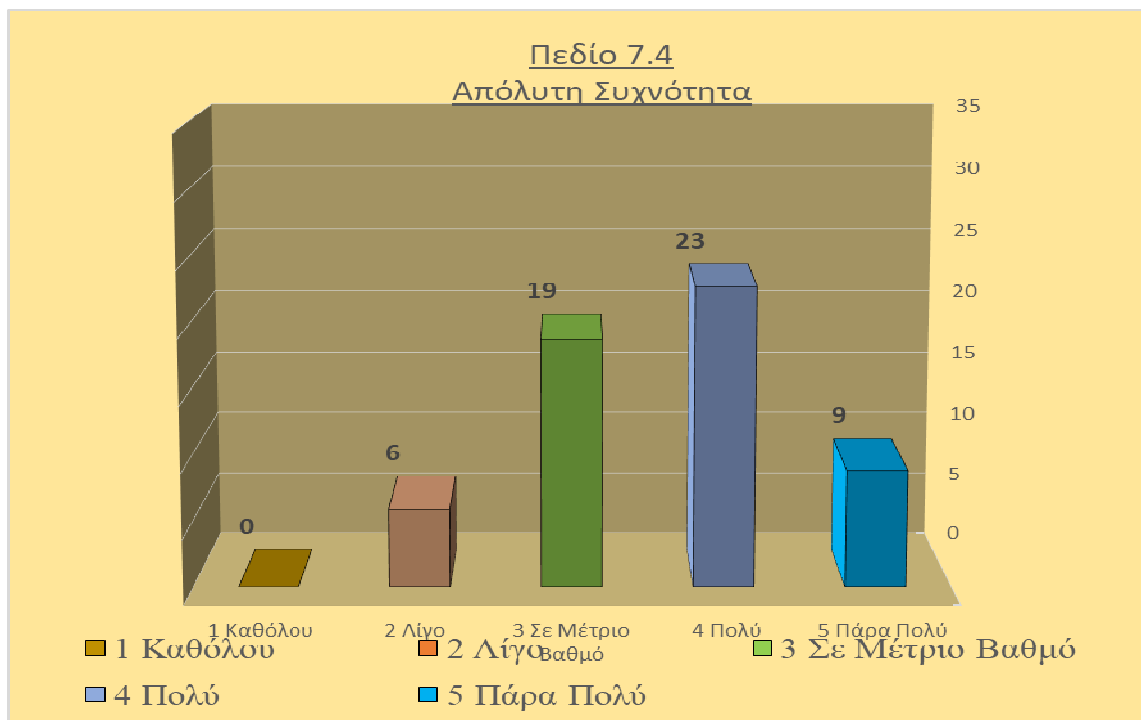
Διάγραμμα 6.d.7.3.2.: Πεδίο 7.3., Σχετική Συχνότητα

6.7.4. Πεδίο 7.4.: Αδυναμία αναγνώρισης των επιχειρηματικών κινδύνων που ενδέχεται να ανακύψουν από την εφαρμογή του outsourcing.

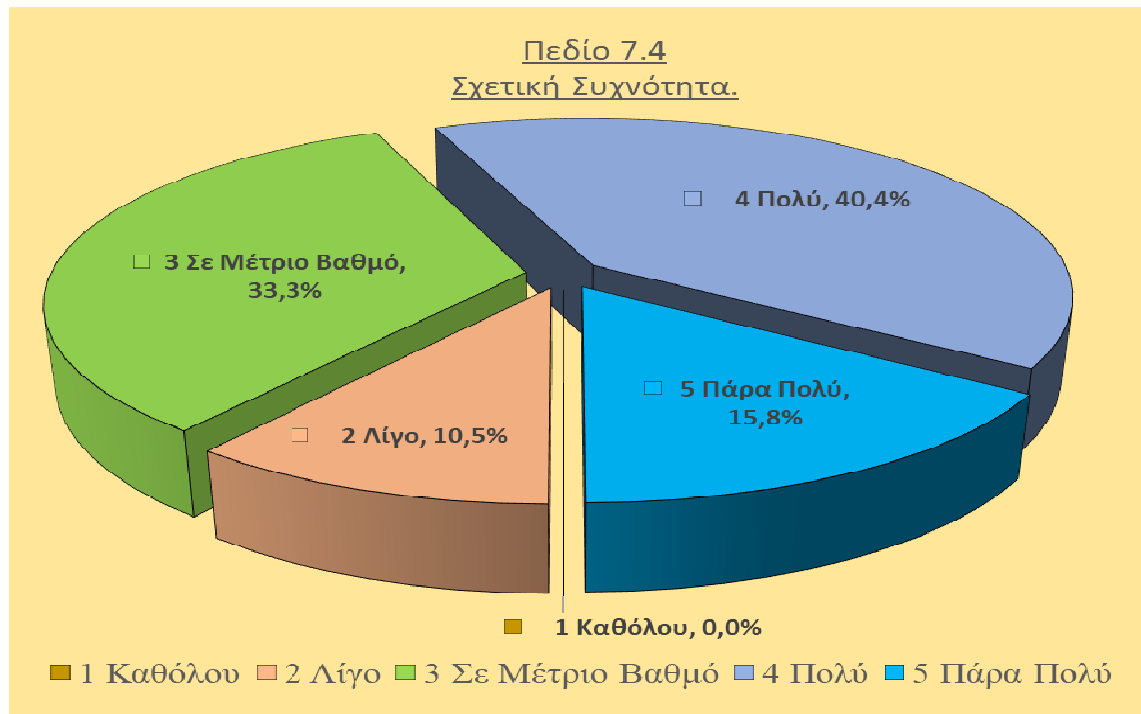
Το 33,3% (19) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του εν λόγω πεδίου, ως ενδεχόμενης αναδεικνυόμενης δυσκολίας/αδυναμίας/σφάλματος, κατά την εφαρμογή του outsourcing από τις εταιρείες, είναι «μετρίου βαθμού». Το 40,4% (23) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 15,8% (9) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.7.4. και διαγράμματα 6.d.7.4.1. και 6.d.7.4.2.).

Πίνακας 6.t.7.4.: Πεδίο 7.4.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	0	0,0%	3,614
2	Λίγο	6	10,5%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	19	33,3%	
4	Πολύ	23	40,4%	
5	Πάρα Πολύ	9	15,8%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.7.4.1.: Πεδίο 7.4., Απόλυτη Συχνότητα



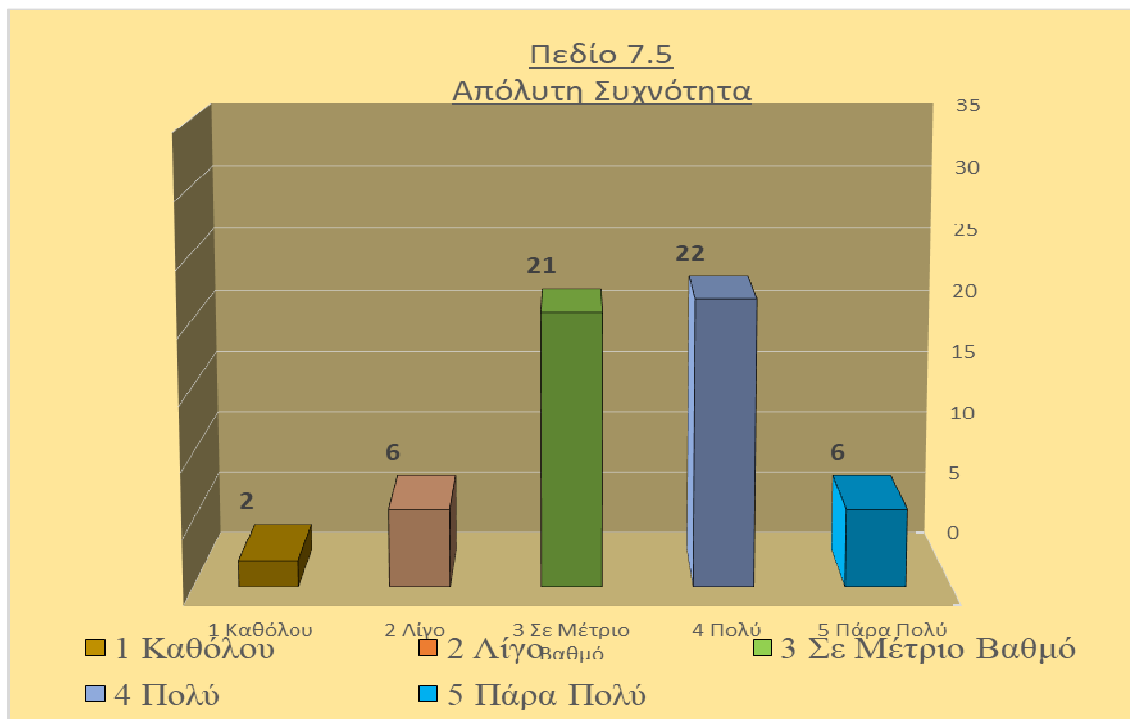
Διάγραμμα 6.d.7.4.2.: Πεδίο 7.4., Σχετική Συχνότητα

6.7.5. Πεδίο 7.5.: Ελλιπής γνώση των στελεχών της εταιρείας στην επιλογή συνεργατών. Μη αναζήτηση έμπιστων/ επαγγελματιών εξωτερικών συμβούλων/ καθοδηγητών για μια επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής outsourcing.

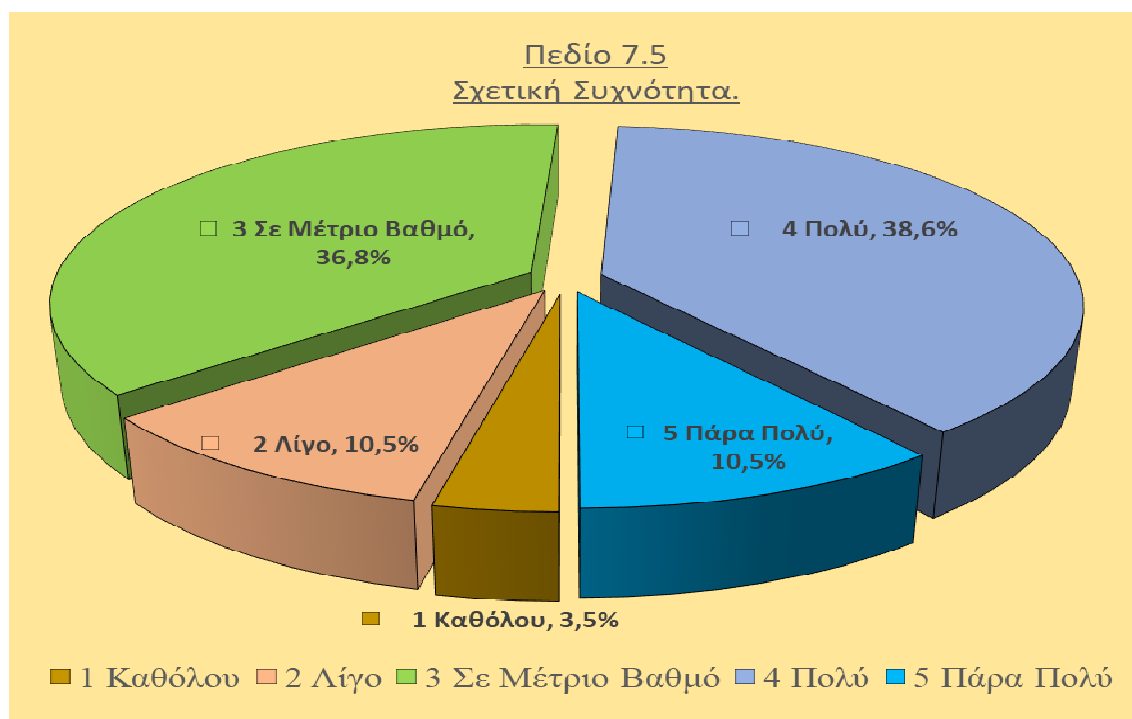
Το 36,8% (21) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του εν λόγω πεδίου, ως ενδεχόμενης αναδεικνυόμενης δυσκολίας/αδυναμίας/σφάλματος, κατά την εφαρμογή του outsourcing από τις εταιρείες, είναι «μετρίου βαθμού». Το 38,6% (22) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 10,5% (6) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.7.5. και διαγράμματα 6.d.7.5.1. και 6.d.7.5.2.).

Πίνακας 6.t.7.5.: Πεδίο 7.5.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	2	3,5%	3,421
2	Λίγο	6	10,5%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	21	36,8%	
4	Πολύ	22	38,6%	
5	Πάρα Πολύ	6	10,5%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.7.5.1.: Πεδίο 7.5., Απόλυτη Συχνότητα



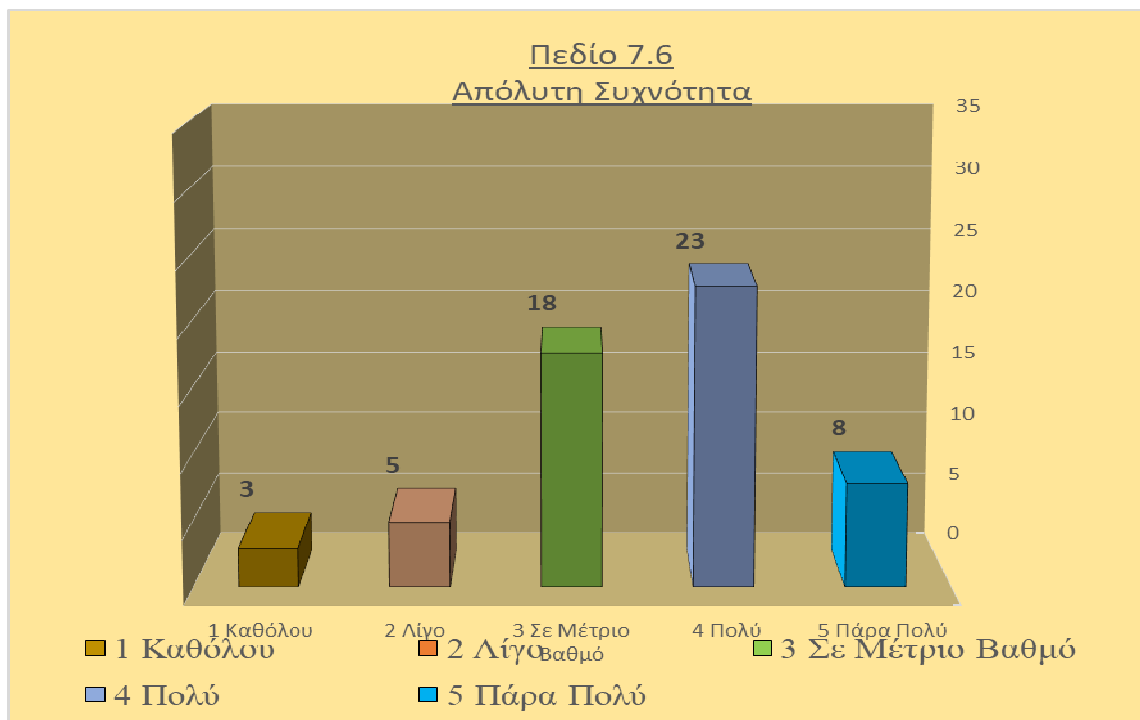
Διάγραμμα 6.d.7.5.2.: Πεδίο 7.5., Σχετική Συχνότητα

6.7.6. Πεδίο 7.6.: Μη αξιοποίηση ικανών στελεχών του client, στις διαδικασίες του outsourcing.

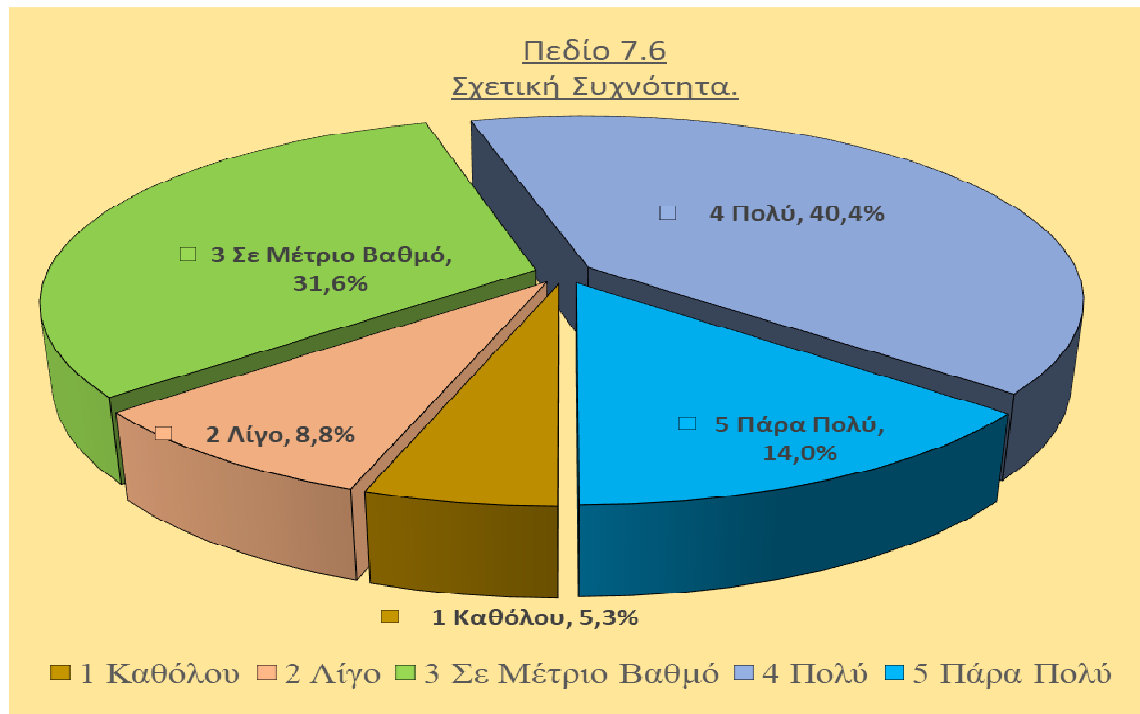
Το 31,6% (18) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του εν λόγω πεδίου, ως ενδεχόμενης αναδεικνυόμενης δυσκολίας/αδυναμίας/σφάλματος, κατά την εφαρμογή του outsourcing από τις εταιρείες, είναι «μετρίου βαθμού». Το 40,4% (23) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 14,0% (8) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.7.6. και διαγράμματα 6.d.7.6.1. και 6.d.7.6.2.).

Πίνακας 6.t.7.6.: Πεδίο 7.6.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	3	5,3%	3,491
2	Λίγο	5	8,8%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	18	31,6%	
4	Πολύ	23	40,4%	
5	Πάρα Πολύ	8	14,0%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.7.6.1.: Πεδίο 7.6., Απόλυτη Συχνότητα



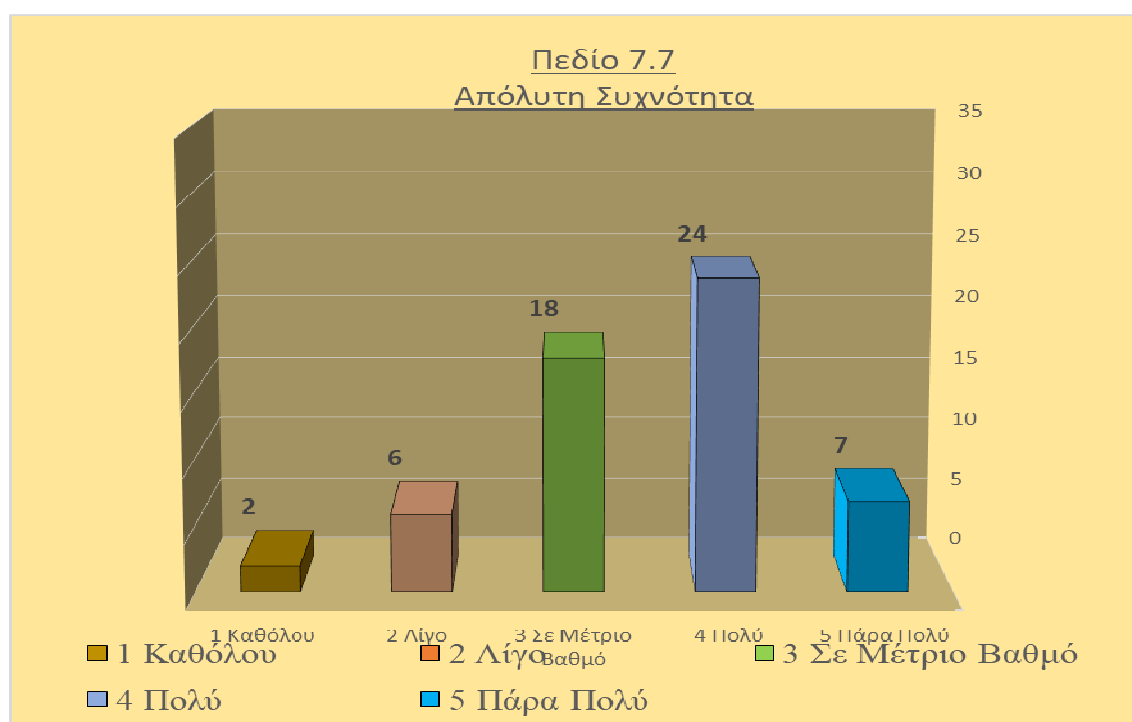
Διάγραμμα 6.d.7.6.2.: Πεδίο 7.6., Σχετική Συχνότητα

6.7.7. Πεδίο 7.7.: Μη πειθαρχημένη/ μη σταδιακή εμπλοκή/ εμπάθυση κατά την εφαρμογή του outsourcing. Απότομη/ βιαστική εκδήλωση ενεργειών.

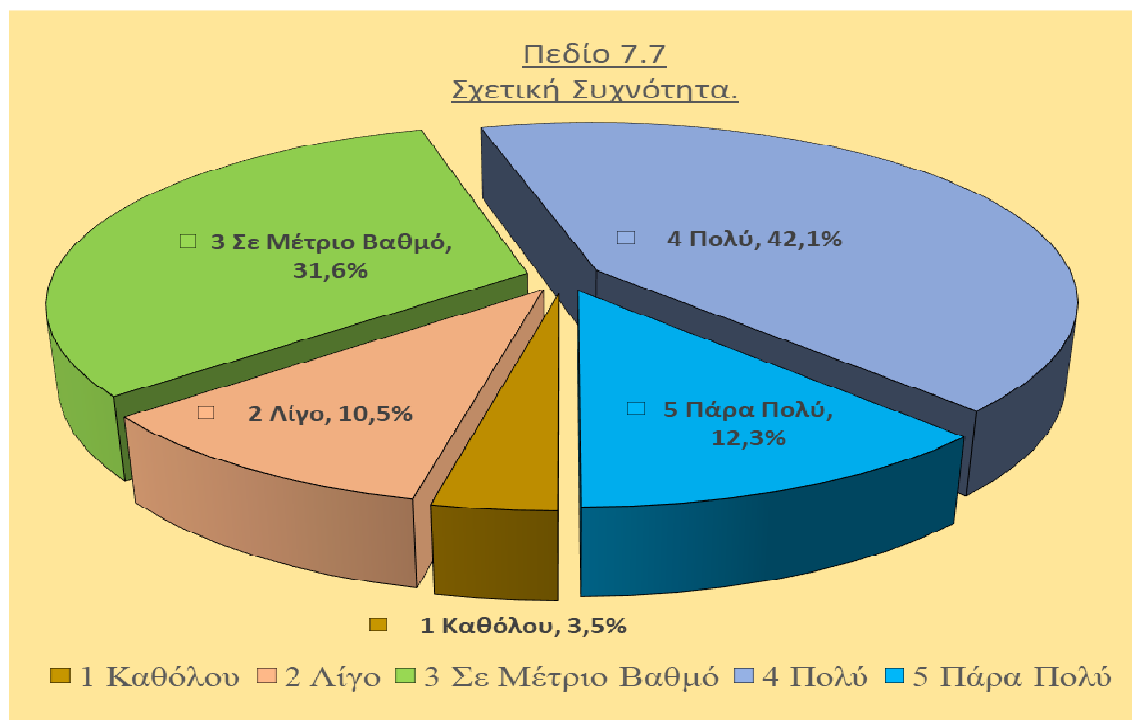
Το 31,6% (18) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του εν λόγω πεδίου, ως ενδεχόμενης αναδεικνυόμενης δυσκολίας/αδυναμίας/σφάλματος, κατά την εφαρμογή του outsourcing από τις εταιρείες, είναι «μετρίου βαθμού». Το 42,1% (24) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 12,3% (7) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.7.7. και διαγράμματα 6.d.7.7.1. και 6.d.7.7.2.).

Πίνακας 6.t.7.7.: Πεδίο 7.7.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	2	3,5%	3,491
2	Λίγο	6	10,5%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	18	31,6%	
4	Πολύ	24	42,1%	
5	Πάρα Πολύ	7	12,3%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.7.7.1.: Πεδίο 7.7., Απόλυτη Συχνότητα



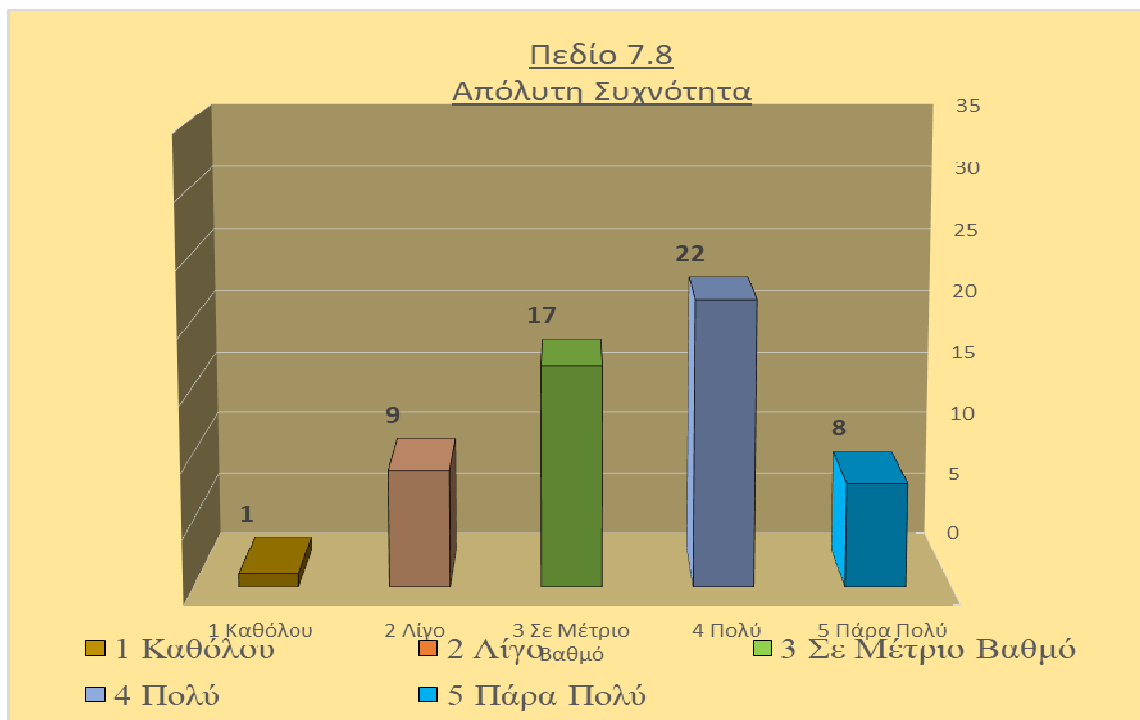
Διάγραμμα 6.d.7.7.2.: Πεδίο 7.7., Σχετική Συχνότητα

6.7.8. Πεδίο 7.8.: Μη αναγνώριση των διαφορών/ χάσματος κουλτούρας, μεταξύ των vendors και της εταιρείας (client).

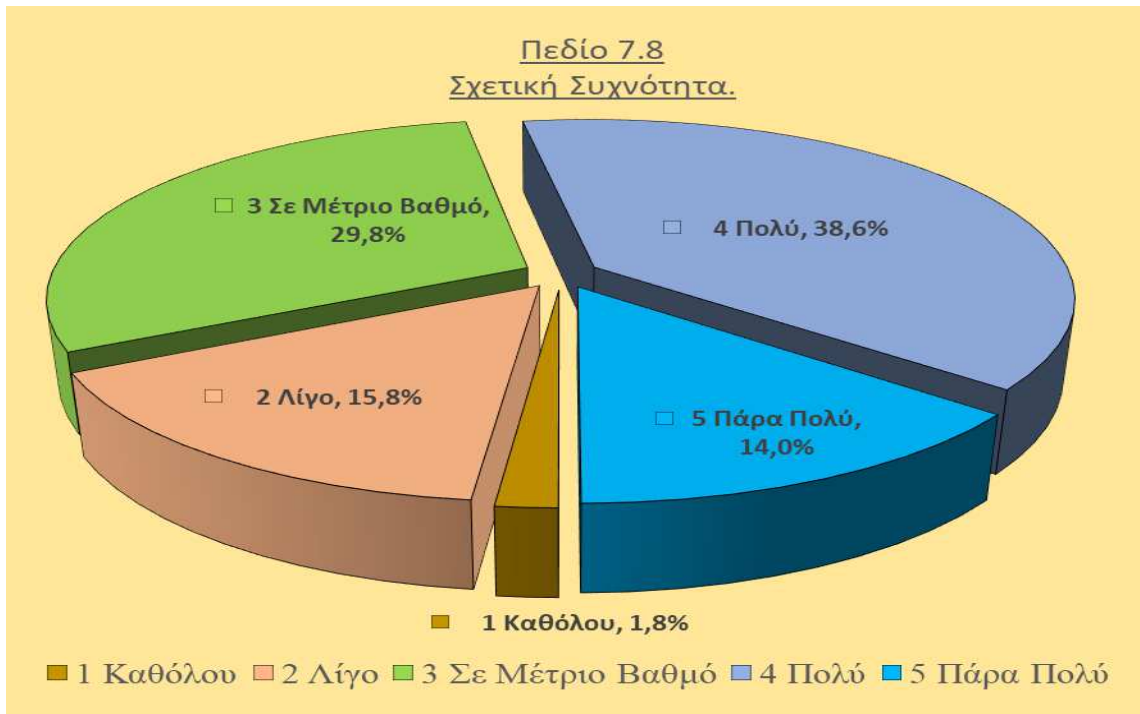
Το 29,8% (17) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του εν λόγω πεδίου, ως ενδεχόμενης αναδεικνυόμενης δυσκολίας/αδυναμίας/σφάλματος, κατά την εφαρμογή του outsourcing από τις εταιρείες, είναι «μετρίου βαθμού». Το 38,6% (22) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 14,0% (8) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.7.8. και διαγράμματα 6.d.7.8.1. και 6.d.7.8.2.).

Πίνακας 6.t.7.8.: Πεδίο 7.8.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	1	1,8%	3,474
2	Λίγο	9	15,8%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	17	29,8%	
4	Πολύ	22	38,6%	
5	Πάρα Πολύ	8	14,0%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.7.8.1.: Πεδίο 7.8., Απόλυτη Συχνότητα



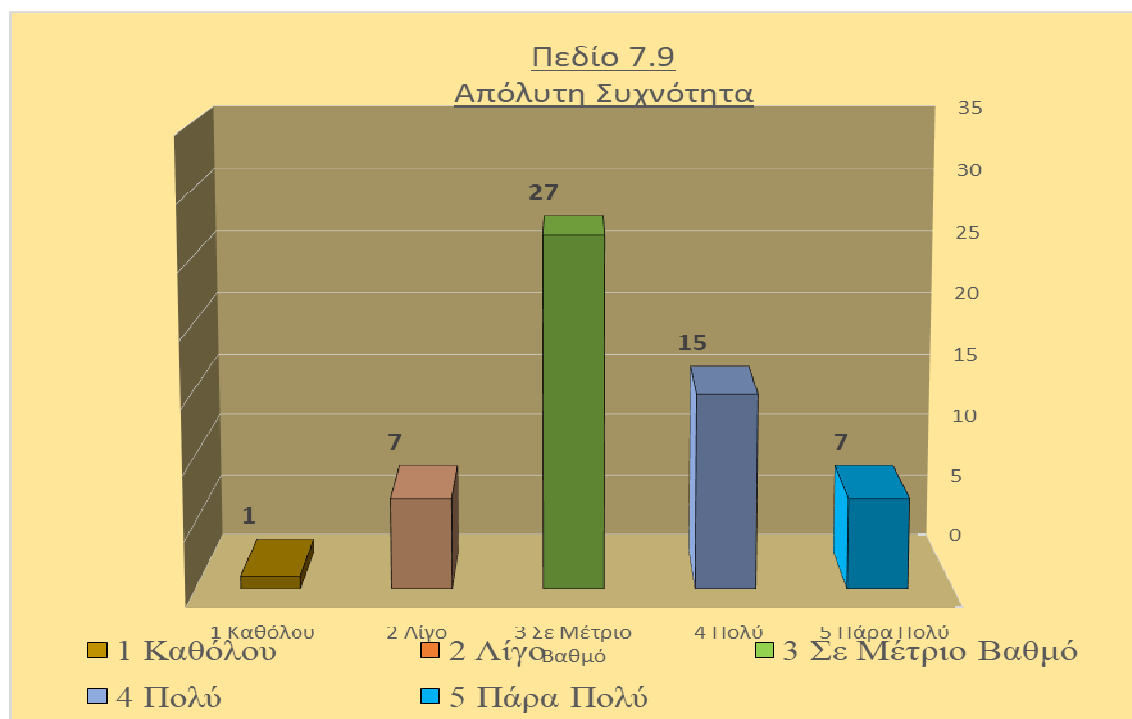
Διάγραμμα 6.d.7.8.2.: Πεδίο 7.8., Σχετική Συχνότητα

6.7.9. Πεδίο 7.9.: Ελλιπής αποτύπωση των προδιαγραφών/ απαιτήσεων προς τον vendor - Μη ρεαλιστικές χρονικά απαιτήσεις προς τον vendor.

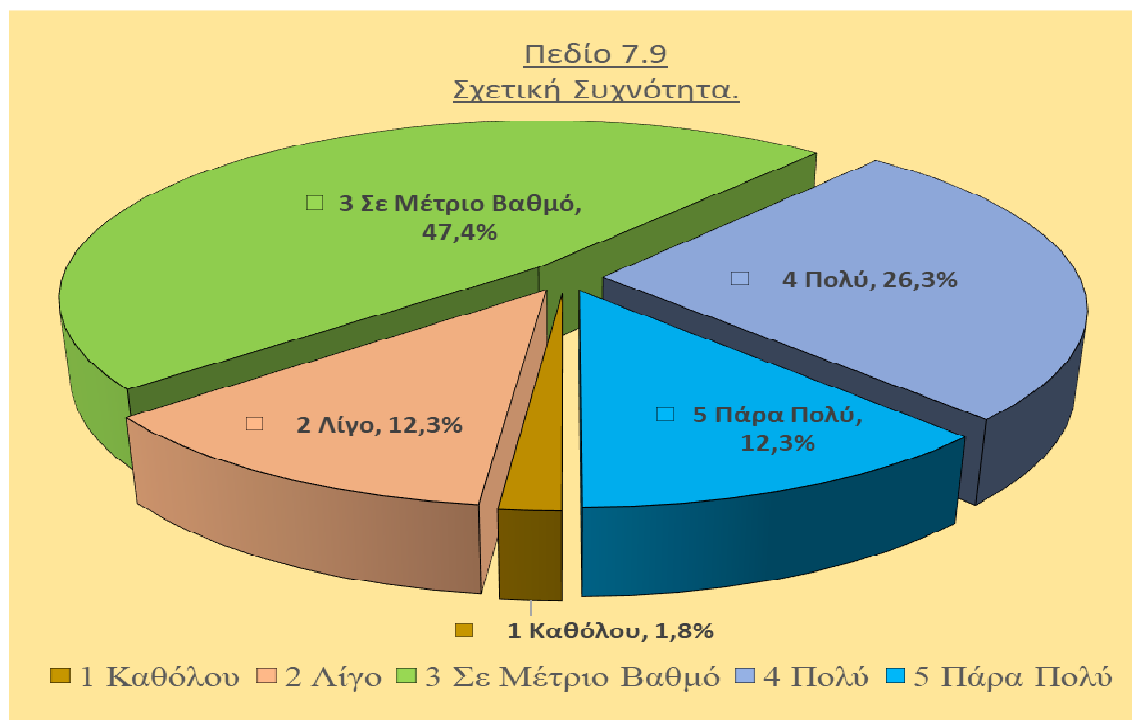
Το 47,4% (27) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του εν λόγω πεδίου, ως ενδεχόμενης αναδεικνυόμενης δυσκολίας/αδυναμίας/σφάλματος, κατά την εφαρμογή του outsourcing από τις εταιρείες, είναι «μετρίου βαθμού». Το 26,3% (15) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 12,3% (7) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.7.9. και διαγράμματα 6.d.7.9.1. και 6.d.7.9.2.).

Πίνακας 6.t.7.9.: Πεδίο 7.9.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	1	1,8%	3,351
2	Λίγο	7	12,3%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	27	47,4%	
4	Πολύ	15	26,3%	
5	Πάρα Πολύ	7	12,3%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.7.9.1.: Πεδίο 7.9., Απόλυτη Συχνότητα



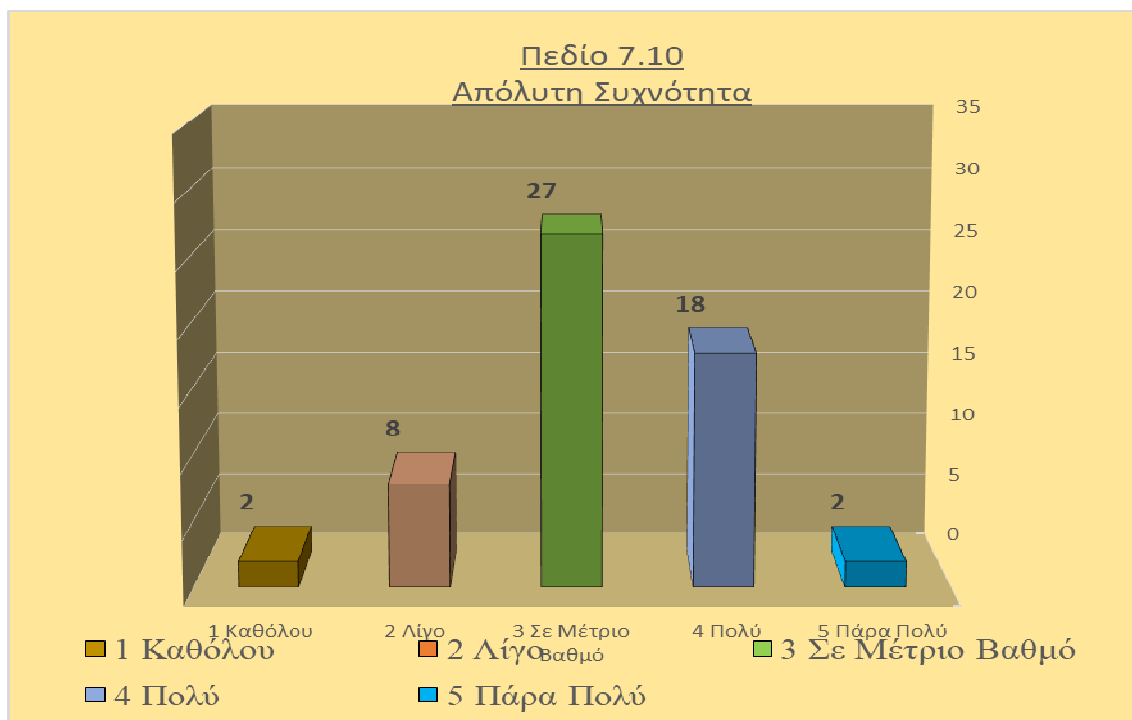
Διάγραμμα 6.d.7.9.2.: Πεδίο 7.9., Σχετική Συχνότητα

6.7.10. Πεδίο 7.10.: Μη ουσιαστική διοίκηση/ διαχείριση της επικοινωνίας/ σχέσης με τον vendor.

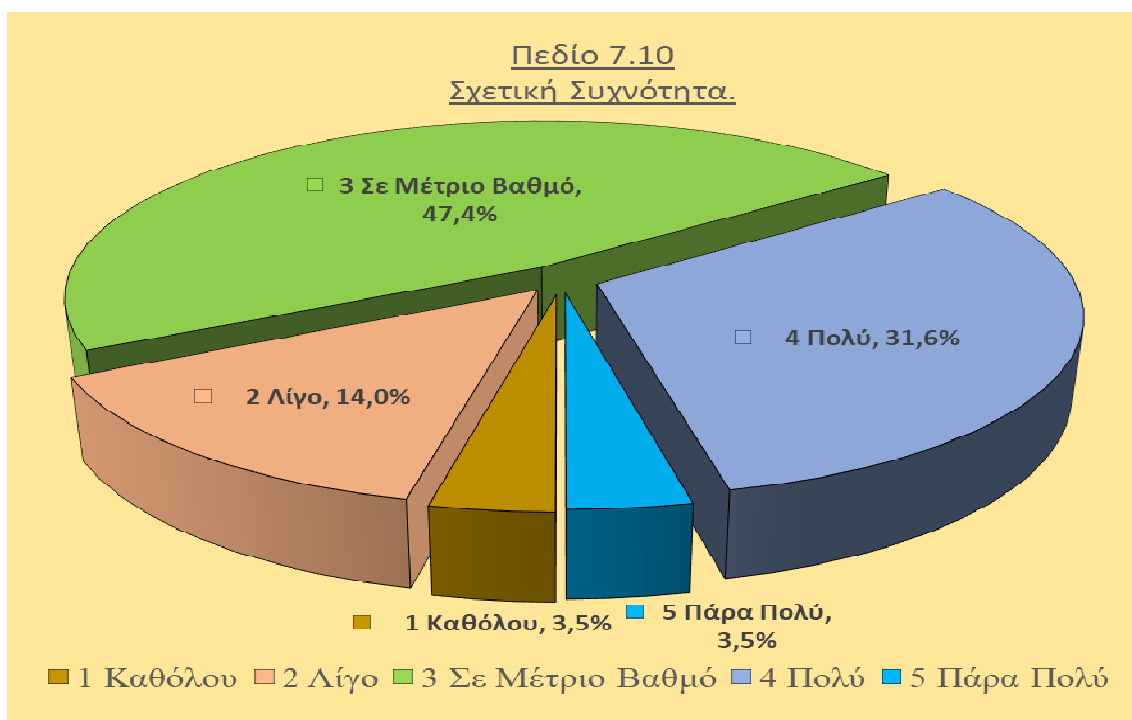
Το 47,4% (27) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η επίδραση του εν λόγω πεδίου, ως ενδεχόμενης αναδεικνυόμενης δυσκολίας/αδυναμίας/σφάλματος, κατά την εφαρμογή του outsourcing από τις εταιρείες, είναι «μετρίου βαθμού». Το 31,6% (18) του αποδίδει «Πολύ» σημαντική βαρύτητα και το 3,5% (2) «Πάρα Πολύ» σημαντική βαρύτητα (Πίνακας 6.t.7.10. και διαγράμματα 6.d.7.10.1. και 6.d.7.10.2.).

Πίνακας 6.t.7.10.: Πεδίο 7.10.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	2	3,5%	3,175
2	Λίγο	8	14,0%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	27	47,4%	
4	Πολύ	18	31,6%	
5	Πάρα Πολύ	2	3,5%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.7.10.1.: Πεδίο 7.10., Απόλυτη Συχνότητα



Διάγραμμα 6.d.7.10.2.: Πεδίο 7.10., Σχετική Συχνότητα

6.8. Πεδίο 8. (8.1. - 8.15.): Δραστηριότητες που ανατίθενται από τις ελληνικές εταιρείες ή τους ελληνικούς κρατικούς οργανισμούς, σε τρίτους φορείς, στο πλαίσιο του outsourcing (οι ελληνικές εταιρείες ή οι ελληνικοί κρατικοί οργανισμοί, ως clients).

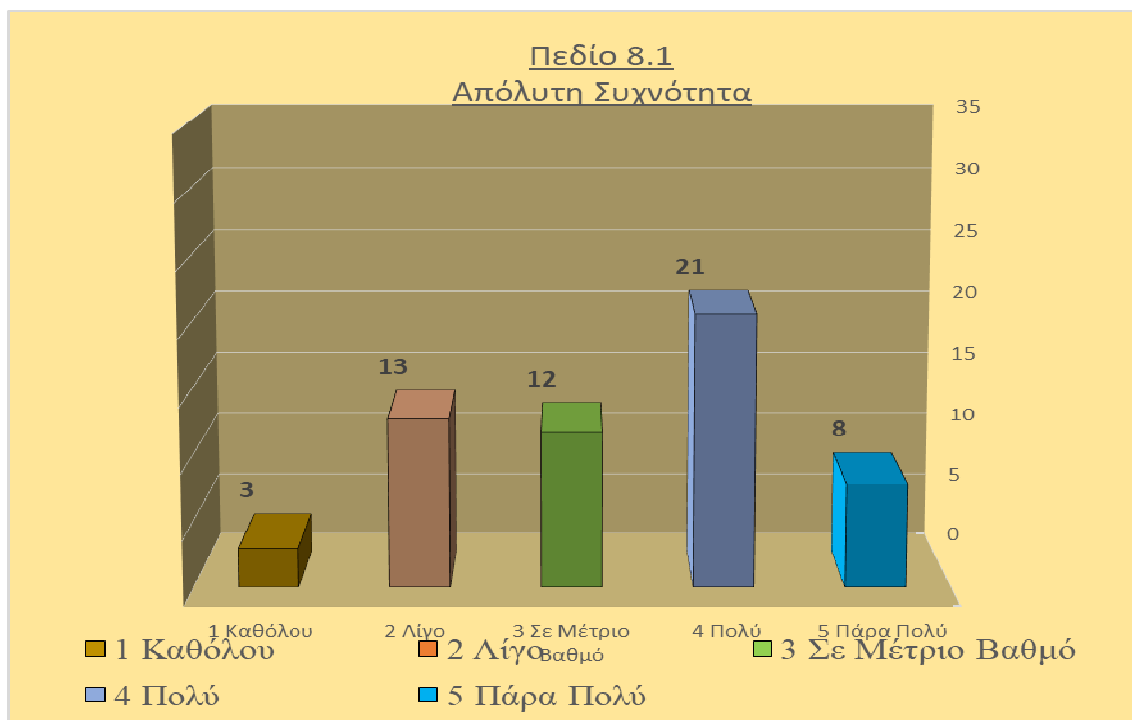
Στο πεδίο 8 (8.1. – 8.15.) του ερωτηματολογίου της έρευνας, διερευνήθηκε ο βαθμός στον οποίο πιστεύουν οι ερωτώμενοι, ότι δεκαπέντε επιλεγείσες συγκεκριμένες δραστηριότητες που συναντώνται συχνά στη βιβλιογραφία/αρθρογραφία, ανατίθενται από τις ελληνικές εταιρείες ή τους ελληνικούς κρατικούς οργανισμούς, σε τρίτους φορείς, στο πλαίσιο του outsourcing (οι ελληνικές εταιρείες ή οι ελληνικοί κρατικοί οργανισμοί, ως clients). Οι απαντήσεις τους, αποτυπώνονται στα εδάφια παρακάτω.

6.8.1. Πεδίο 8.1.: Λογιστικές.

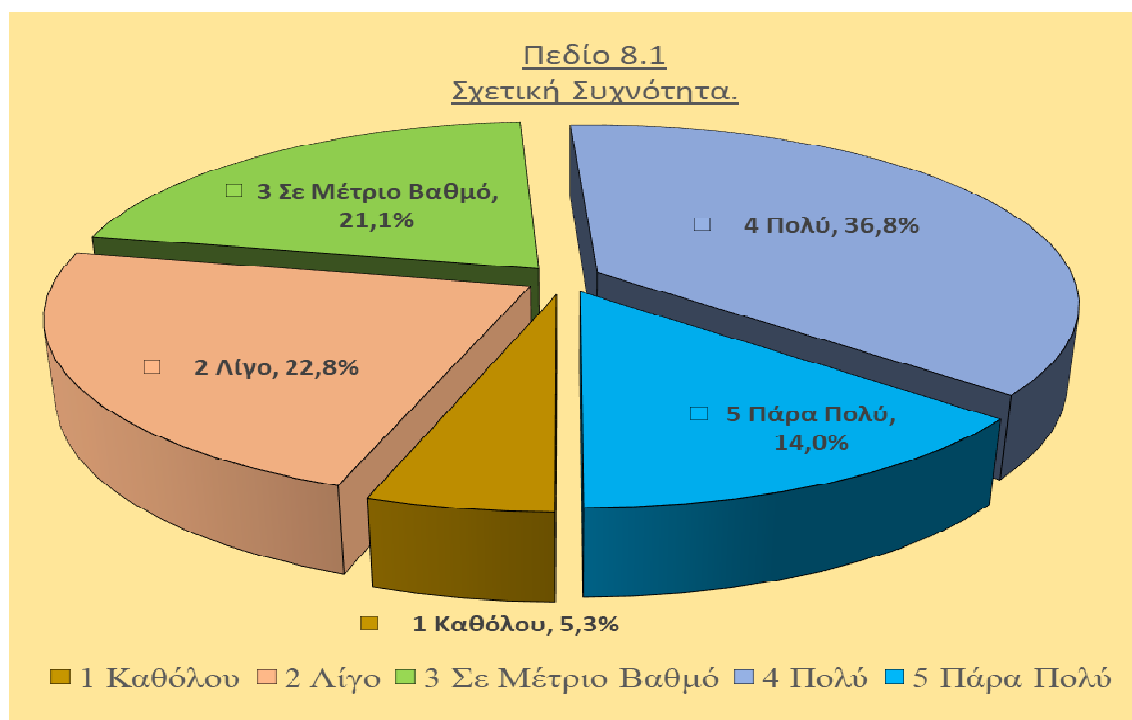
Το 21,1% (12) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η υπόψη δραστηριότητα, ανατίθεται σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 36,8% (21) και 14,0% (8), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.t.8.1. και διαγράμματα 6.d.8.1.1. και 6.d.8.1.2.).

Πίνακας 6.t.8.1.: Πεδίο 8.1.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	3	5,3%	3,316
2	Λίγο	13	22,8%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	12	21,1%	
4	Πολύ	21	36,8%	
5	Πάρα Πολύ	8	14,0%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.8.1.1.: Πεδίο 8.1., Απόλυτη Συχνότητα



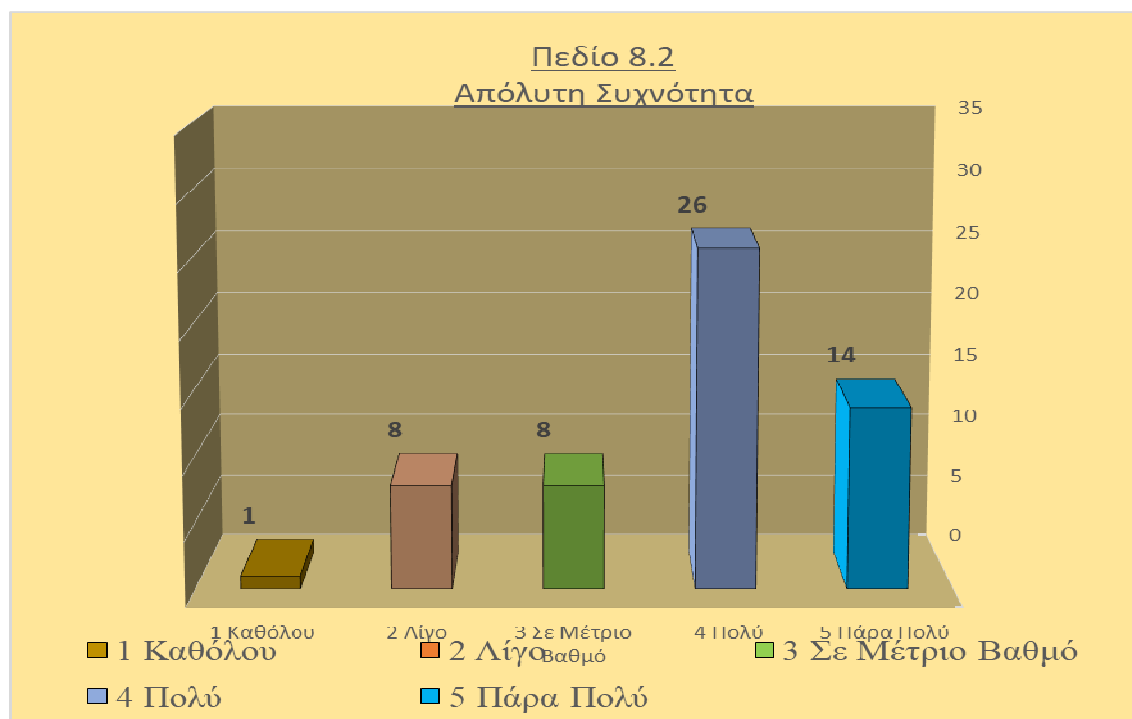
Διάγραμμα 6.d.8.1.2.: Πεδίο 8.1., Σχετική Συχνότητα

6.8.2. Πεδίο 8.2.: Νομικές.

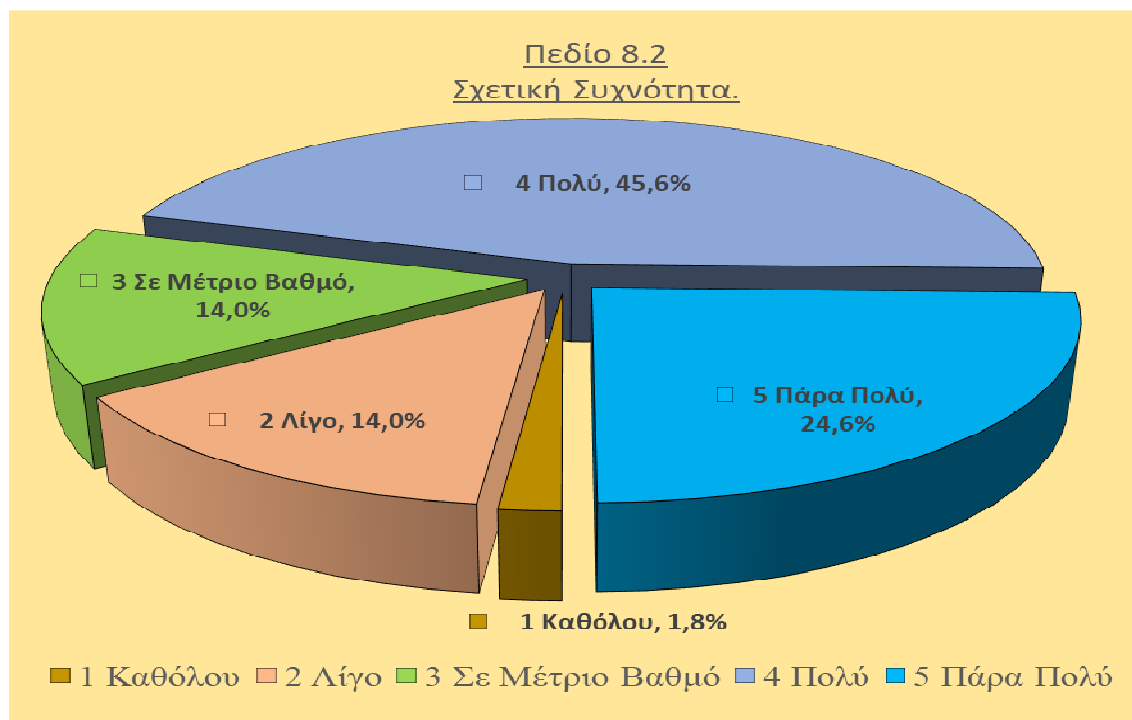
Το 14,0% (8) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η υπόψη δραστηριότητα, ανατίθεται σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 45,6% (26) και 24,6% (14), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.τ.8.2. και διαγράμματα 6.δ.8.2.1. και 6.δ.8.2.2.).

Πίνακας 6.τ.8.2.: Πεδίο 8.2.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	1	1,8%	3,772
2	Λίγο	8	14,0%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	8	14,0%	
4	Πολύ	26	45,6%	
5	Πάρα Πολύ	14	24,6%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.δ.8.2.1.: Πεδίο 8.2., Απόλυτη Συχνότητα



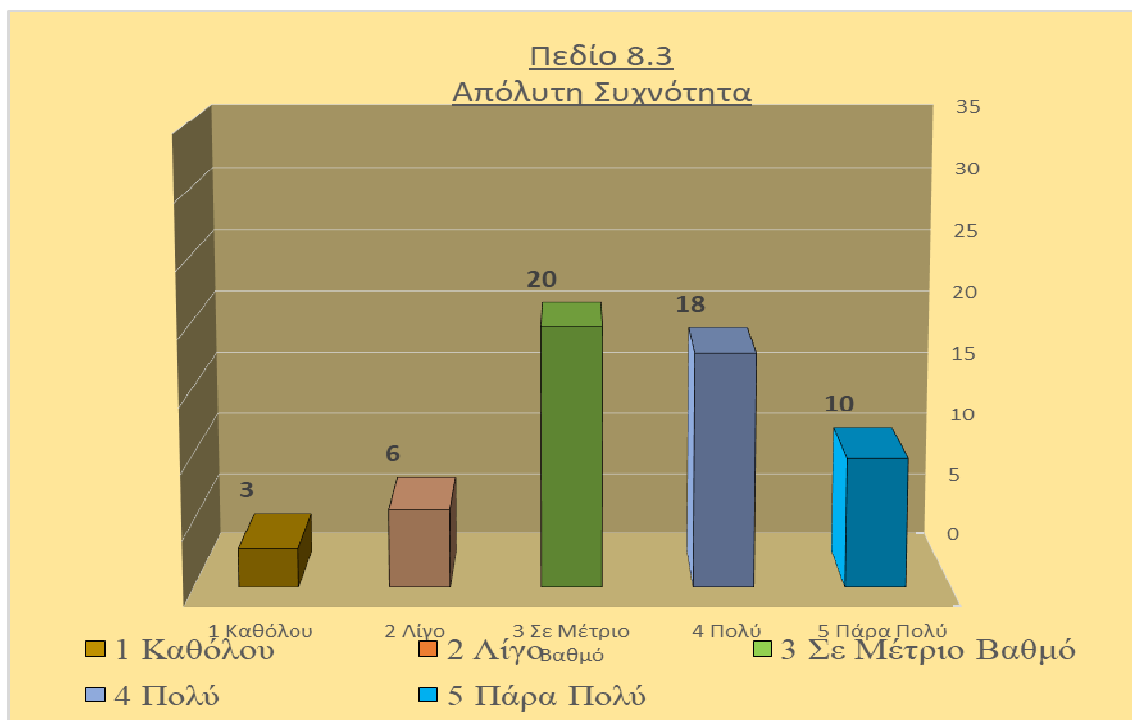
Διάγραμμα 6.d.8.2.2.: Πεδίο 8.2., Σχετική Συχνότητα

6.8.3. Πεδίο 8.3.: Έρευνα και ανάπτυξη.

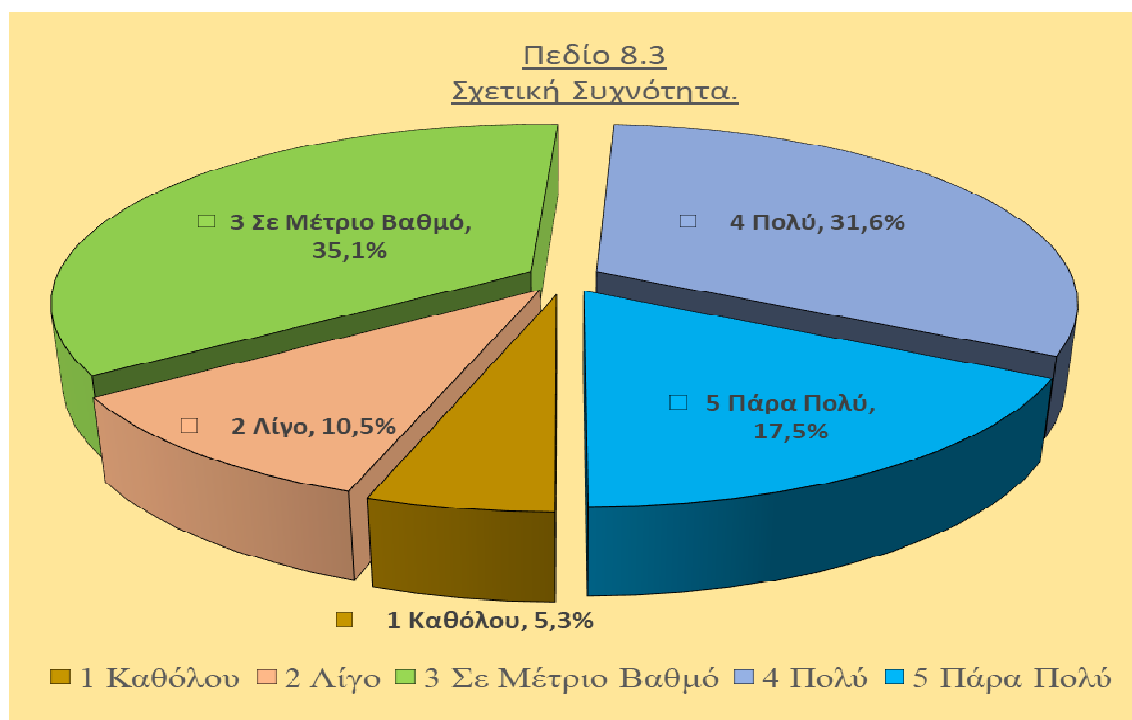
Το 35,1% (20) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η υπόψη δραστηριότητα, ανατίθεται σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 31,6% (18) και 17,5% (10), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.t.8.3. και διαγράμματα 6.d.8.3.1. και 6.d.8.3.2.).

Πίνακας 6.t.8.3.: Πεδίο 8.3.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	3	5,3%	3,456
2	Λίγο	6	10,5%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	20	35,1%	
4	Πολύ	18	31,6%	
5	Πάρα Πολύ	10	17,5%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.8.3.1.: Πεδίο 8.3., Απόλυτη Συχνότητα



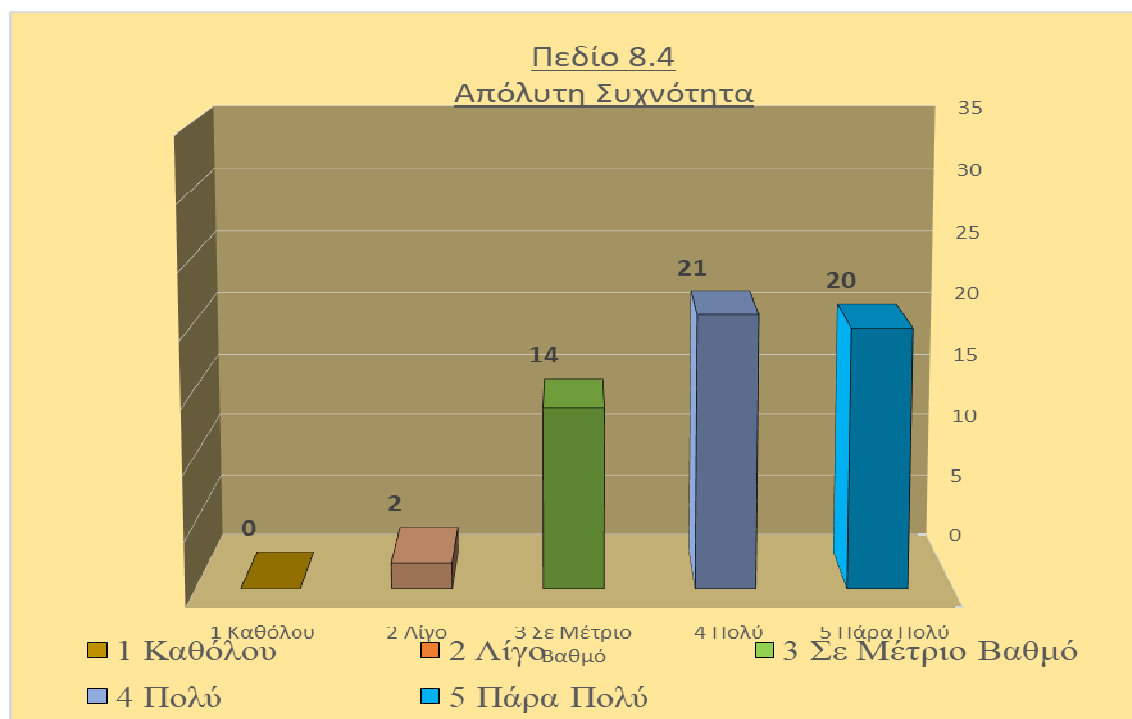
Διάγραμμα 6.d.8.3.2.: Πεδίο 8.3., Σχετική Συχνότητα

6.8.4. Πεδίο 8.4.: Τεχνολογίας πληροφοριών.

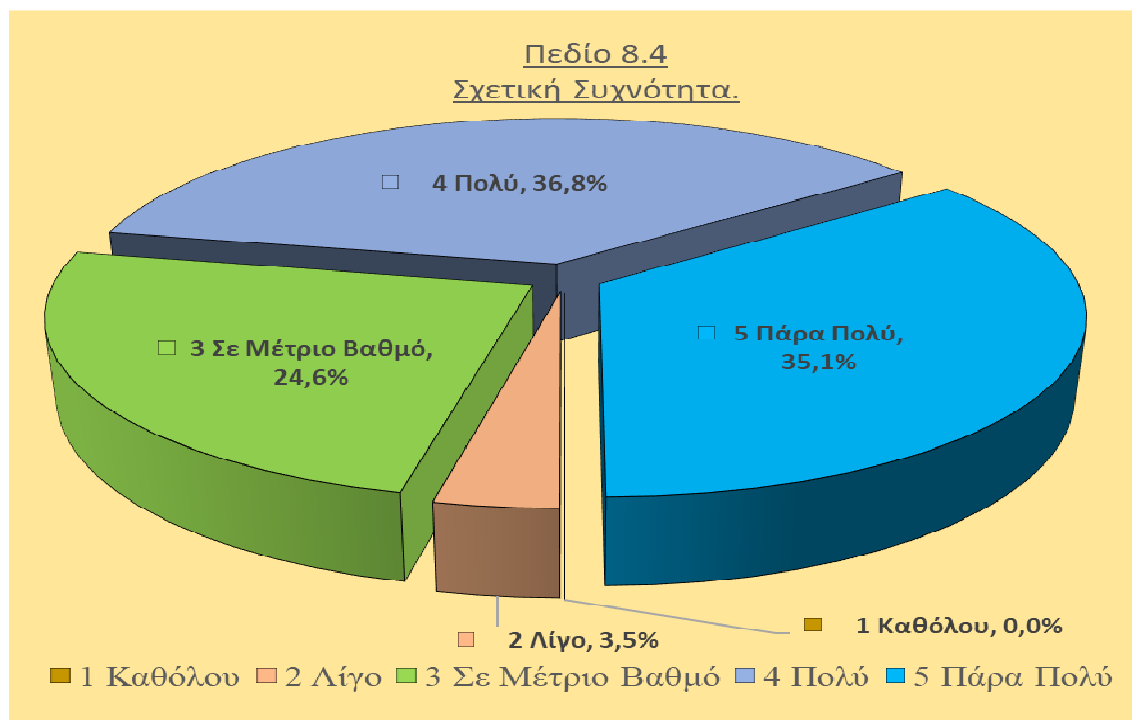
Το 24,6% (14) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η υπόψη δραστηριότητα, ανατίθεται σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 36,8% (21) και 35,1% (20), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.τ.8.4. και διαγράμματα 6.δ.8.4.1. και 6.δ.8.4.2.).

Πίνακας 6.τ.8.4.: Πεδίο 8.4.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	0	0,0%	4,035
2	Λίγο	2	3,5%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	14	24,6%	
4	Πολύ	21	36,8%	
5	Πάρα Πολύ	20	35,1%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.δ.8.4.1.: Πεδίο 8.4., Απόλυτη Συχνότητα



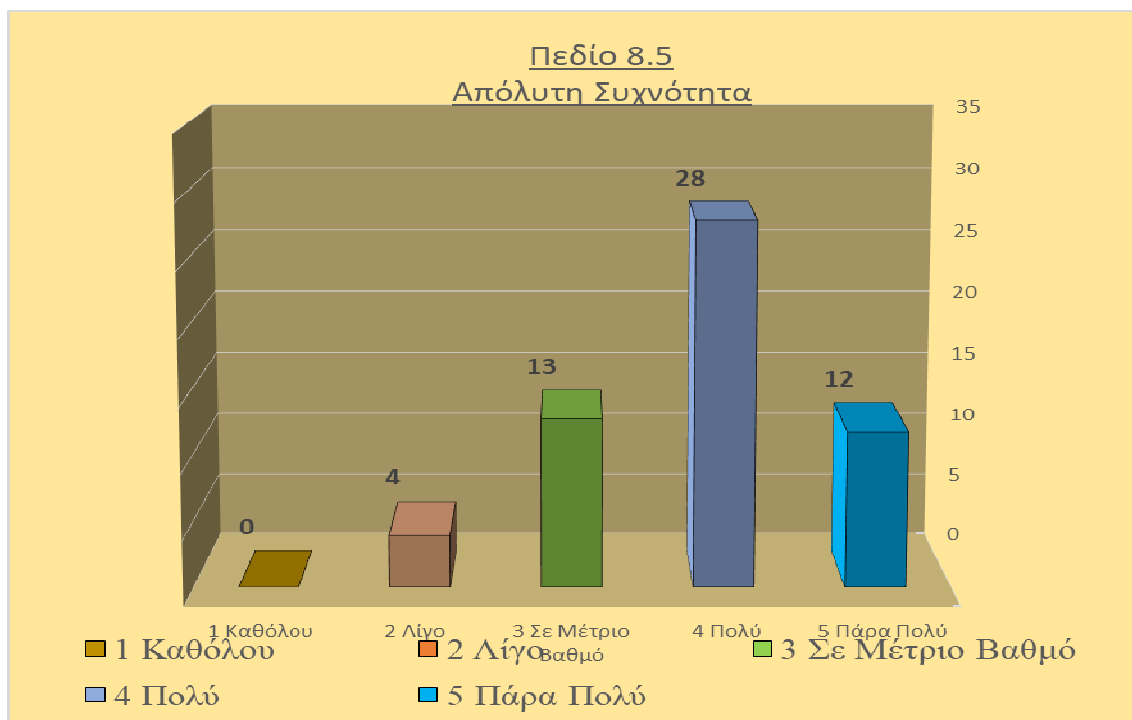
Διάγραμμα 6.d.8.4.2.: Πεδίο 8.4., Σχετική Συχνότητα

6.8.5. Πεδίο 8.5.: Εφοδιασμός.

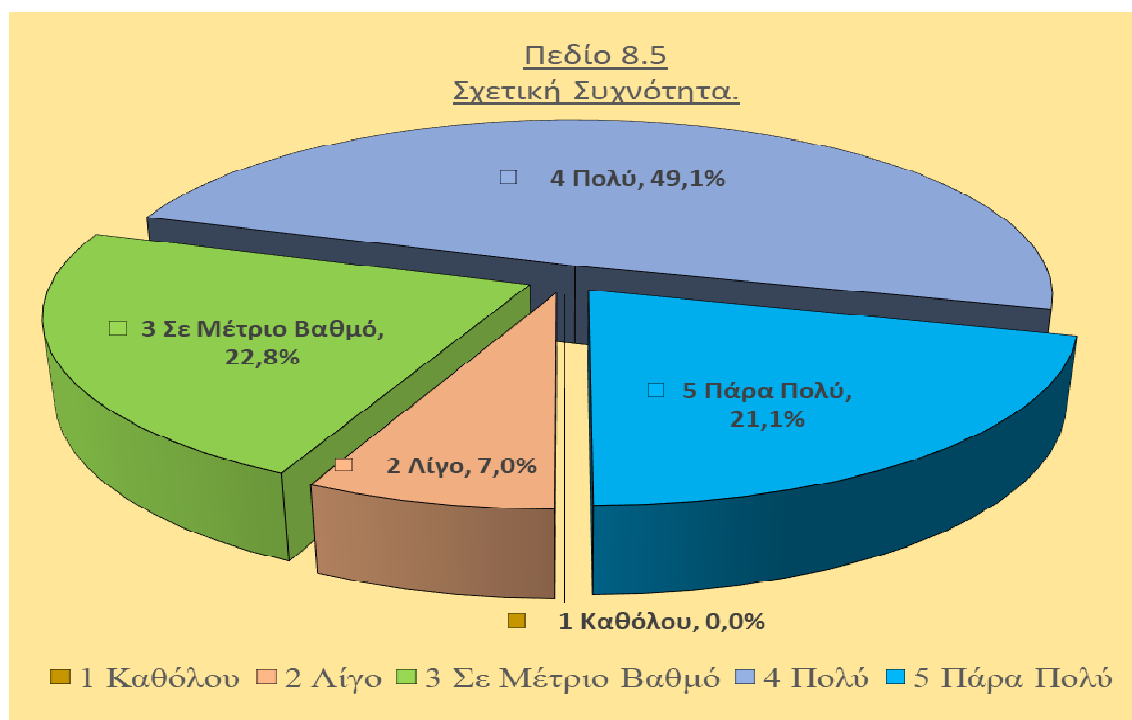
Το 22,8% (13) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η υπόψη δραστηριότητα, ανατίθεται σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 49,1% (28) και 21,1% (12), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.t.8.5. και διαγράμματα 6.d.8.5.1. και 6.d.8.5.2.).

Πίνακας 6.t.8.5.: Πεδίο 8.5.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	0	0,0%	3,842
2	Λίγο	4	7,0%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	13	22,8%	
4	Πολύ	28	49,1%	
5	Πάρα Πολύ	12	21,1%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.8.5.1.: Πεδίο 8.5., Απόλυτη Συχνότητα



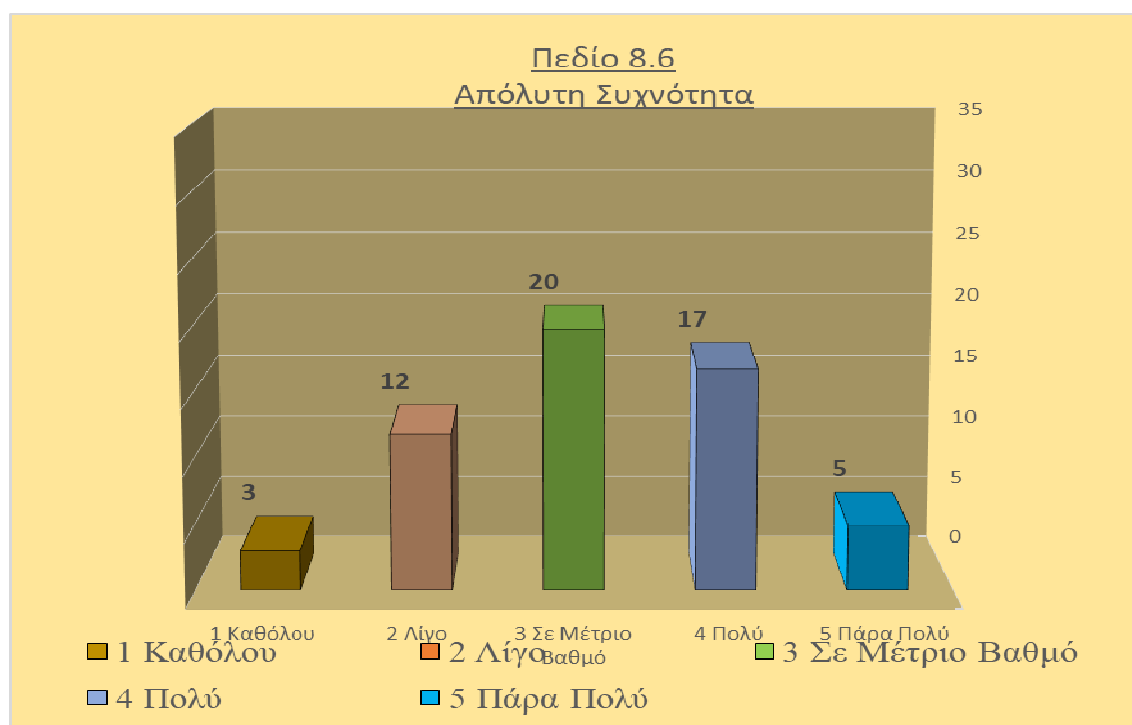
Διάγραμμα 6.d.8.5.2.: Πεδίο 8.5., Σχετική Συχνότητα

6.8.6. Πεδίο 8.6.: Παραγωγή.

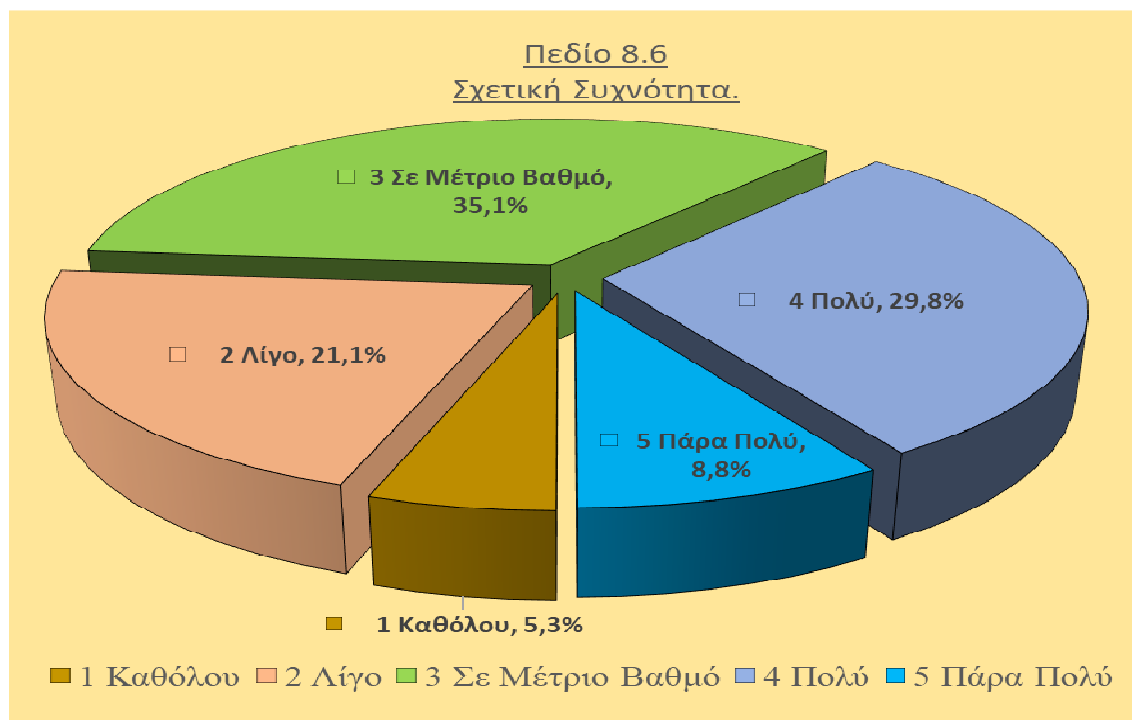
Το 35,1% (20) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η υπόψη δραστηριότητα, ανατίθεται σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 29,8% (17) και 8,8% (5), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.t.8.6. και διαγράμματα 6.d.8.6.1. και 6.d.8.6.2.).

Πίνακας 6.t.8.6.: Πεδίο 8.6

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	3	5,3%	3,158
2	Λίγο	12	21,1%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	20	35,1%	
4	Πολύ	17	29,8%	
5	Πάρα Πολύ	5	8,8%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.8.6.1.: Πεδίο 8.6., Απόλυτη Συχνότητα



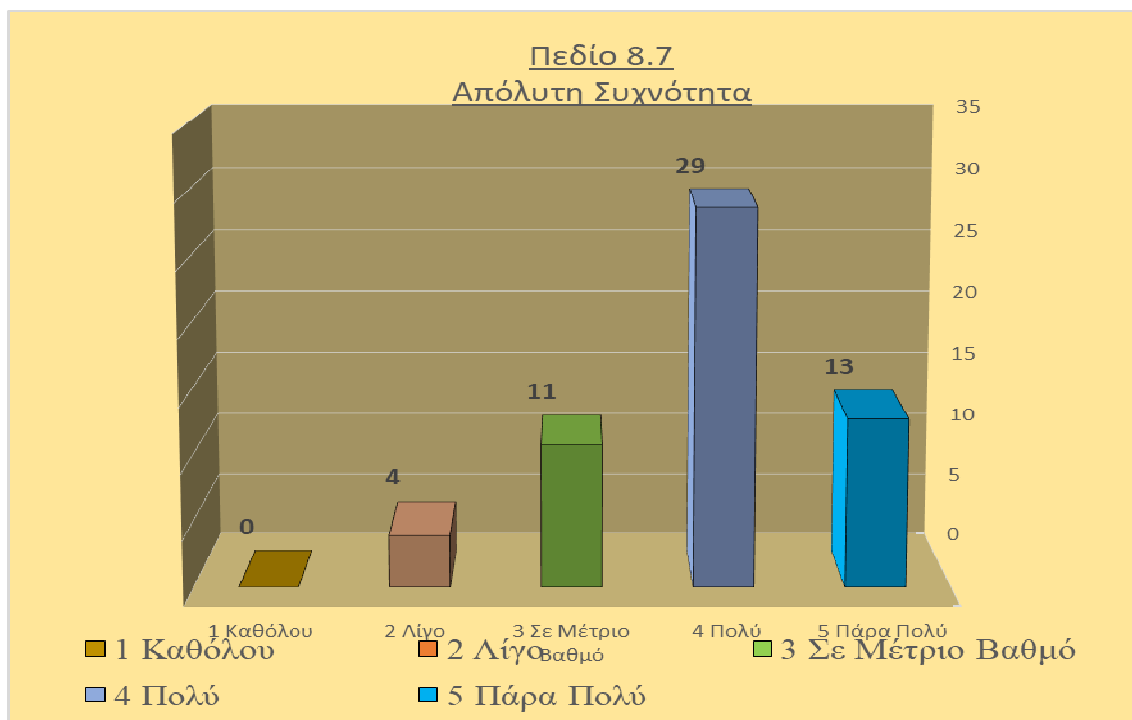
Διάγραμμα 6.d.8.6.2.: Πεδίο 8.6., Σχετική Συχνότητα

6.8.7. Πεδίο 8.7.: Μάρκετινγκ, προώθηση πωλήσεων, διαφήμιση.

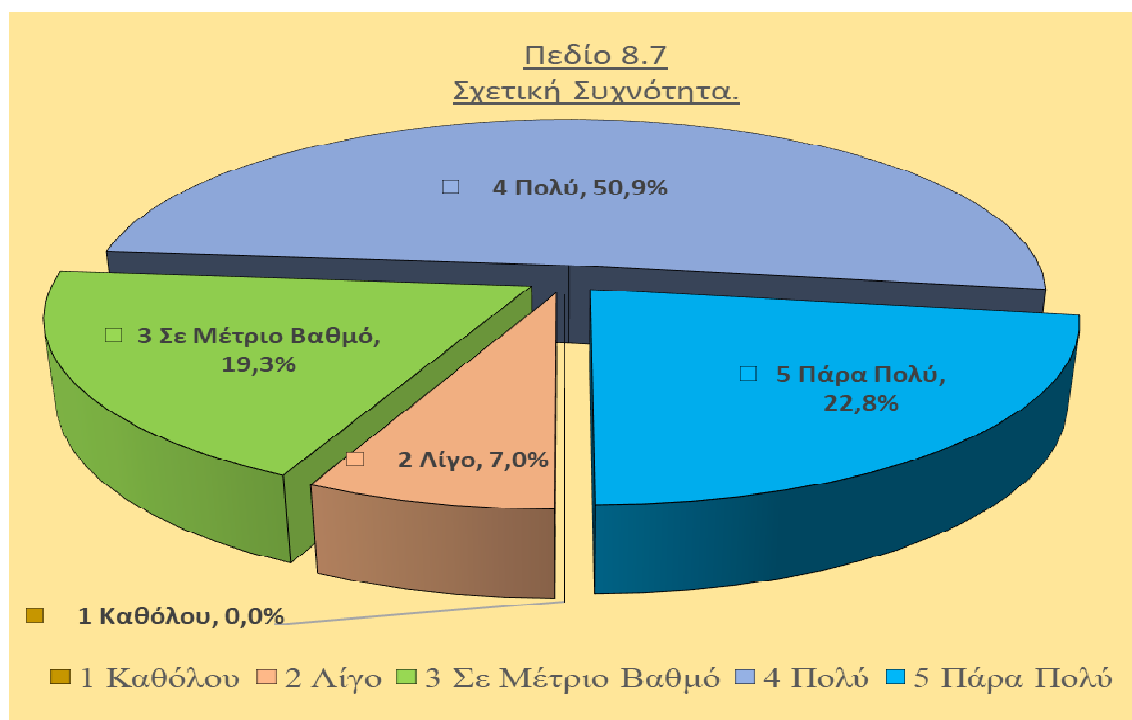
Το 19,3% (11) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η υπόψη δραστηριότητα, ανατίθεται σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 50,9% (29) και 22,8% (13), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.t.8.7. και διαγράμματα 6.d.8.7.1. και 6.d.8.7.2.).

Πίνακας 6.t.8.7.: Πεδίο 8.7.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	0	0,0%	3,895
2	Λίγο	4	7,0%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	11	19,3%	
4	Πολύ	29	50,9%	
5	Πάρα Πολύ	13	22,8%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.8.7.1.: Πεδίο 8.7., Απόλυτη Συχνότητα



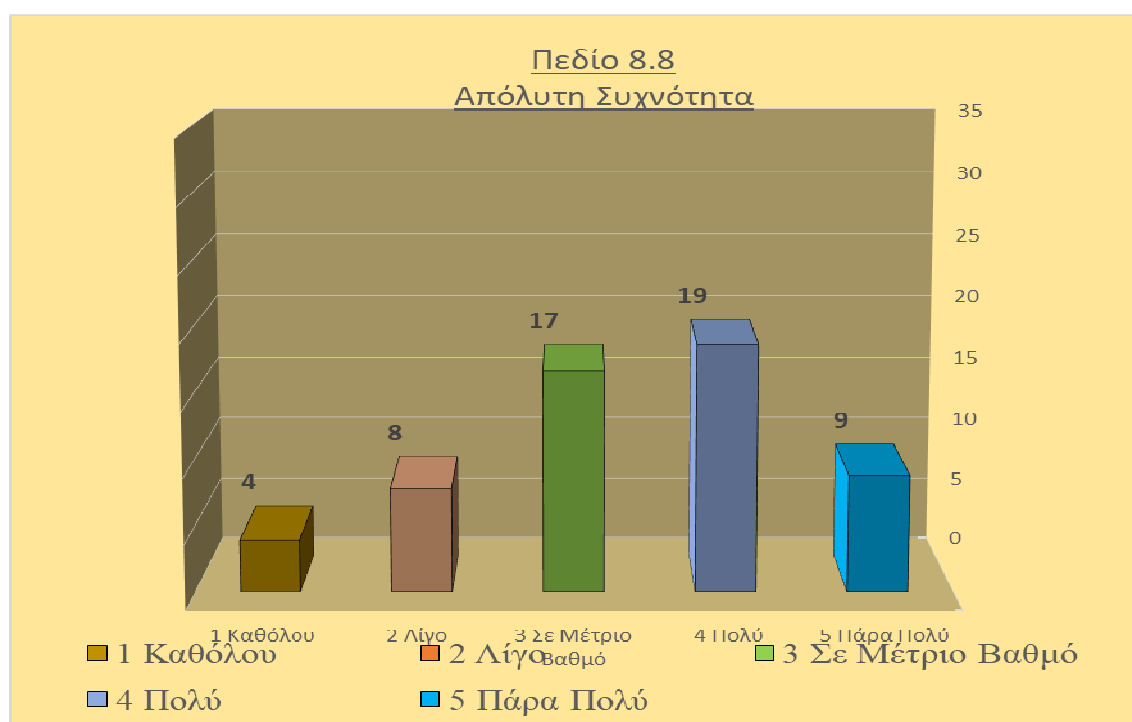
Διάγραμμα 6.d.8.7.2.: Πεδίο 8.7., Σχετική Συχνότητα

6.8.8. Πεδίο 8.8.: Εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση.

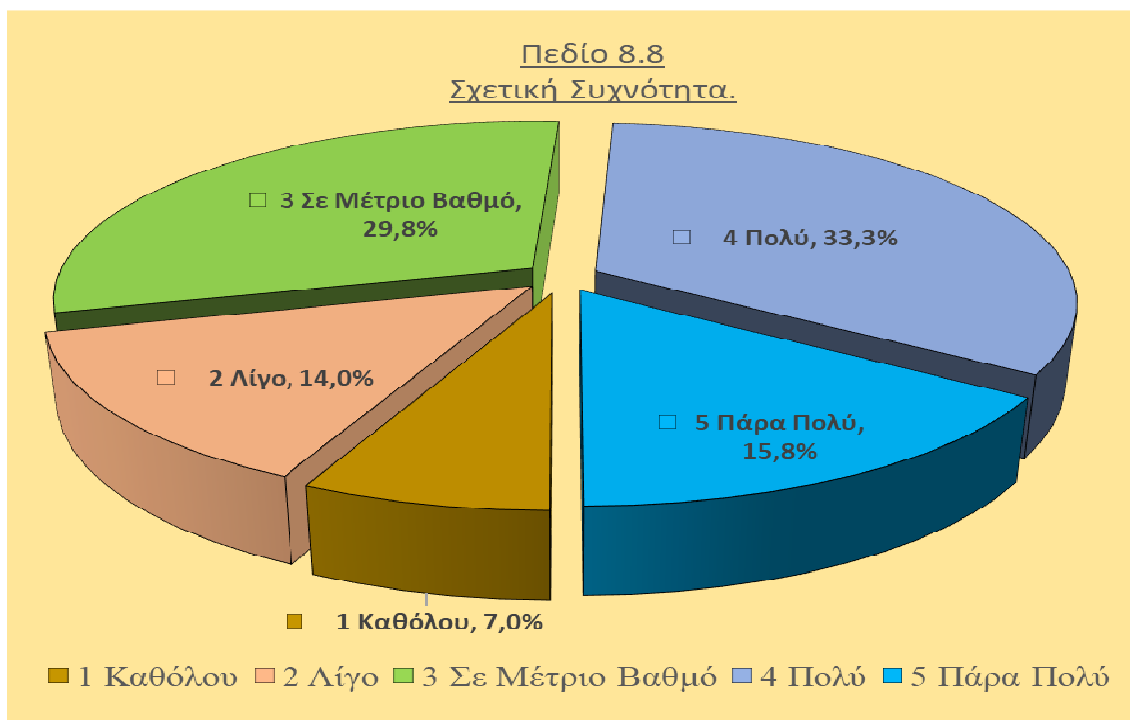
Το 29,8% (17) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η υπόψη δραστηριότητα, ανατίθεται σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 33,3% (19) και 15,8% (9), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.τ.8.8. και διαγράμματα 6.δ.8.8.1. και 6.δ.8.8.2.).

Πίνακας 6.τ.8.8.: Πεδίο 8.8.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	4	7,0%	3,368
2	Λίγο	8	14,0%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	17	29,8%	
4	Πολύ	19	33,3%	
5	Πάρα Πολύ	9	15,8%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.δ.8.8.1.: Πεδίο 8.8., Απόλυτη Συχνότητα



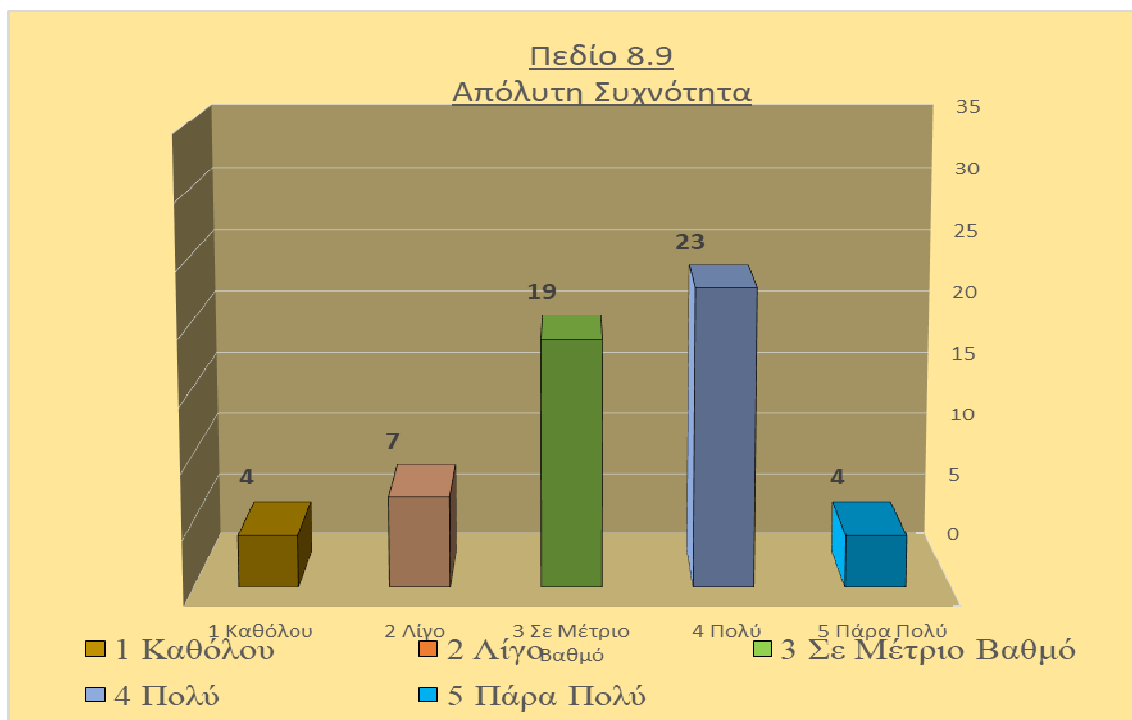
Διάγραμμα 6.d.8.8.2.: Πεδίο 8.8., Σχετική Συχνότητα

6.8.9. Πεδίο 8.9.: Αποθήκευση.

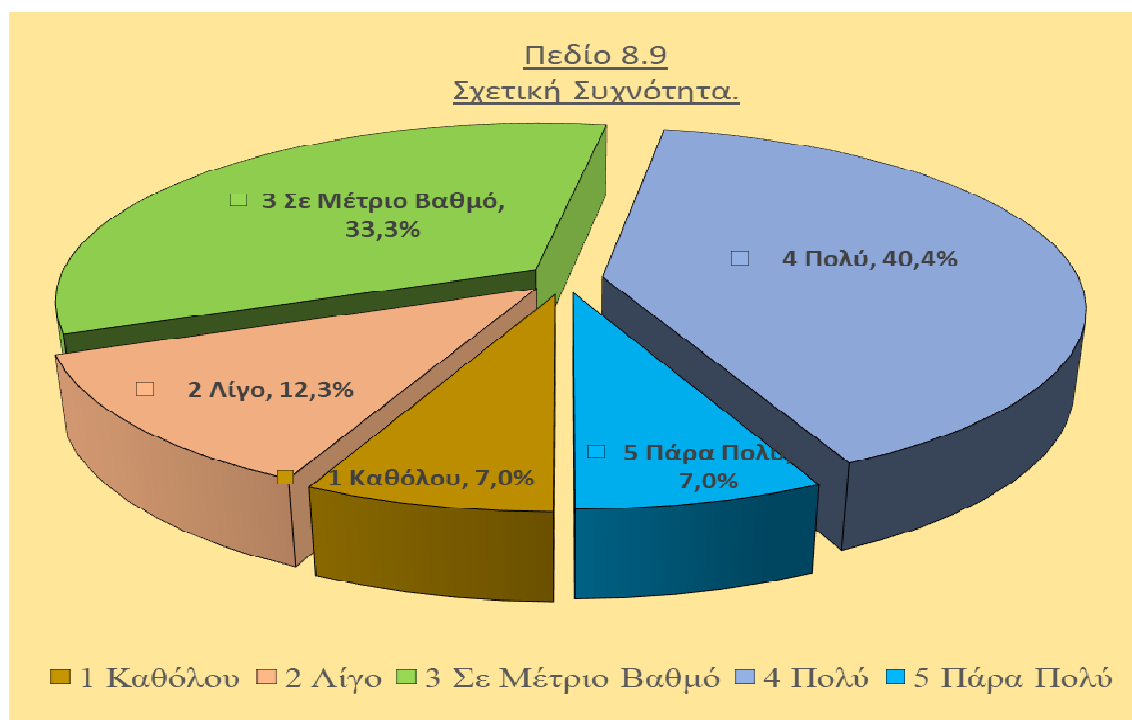
Το 33,3% (19) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η υπόψη δραστηριότητα, ανατίθεται σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 40,4% (23) και 7,0% (4), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.t.8.9. και διαγράμματα 6.d.8.9.1. και 6.d.8.9.2.).

Πίνακας 6.t.8.9.: Πεδίο 8.9.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	4	7,0%	3,281
2	Λίγο	7	12,3%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	19	33,3%	
4	Πολύ	23	40,4%	
5	Πάρα Πολύ	4	7,0%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.8.9.1.: Πεδίο 8.9., Απόλυτη Συχνότητα



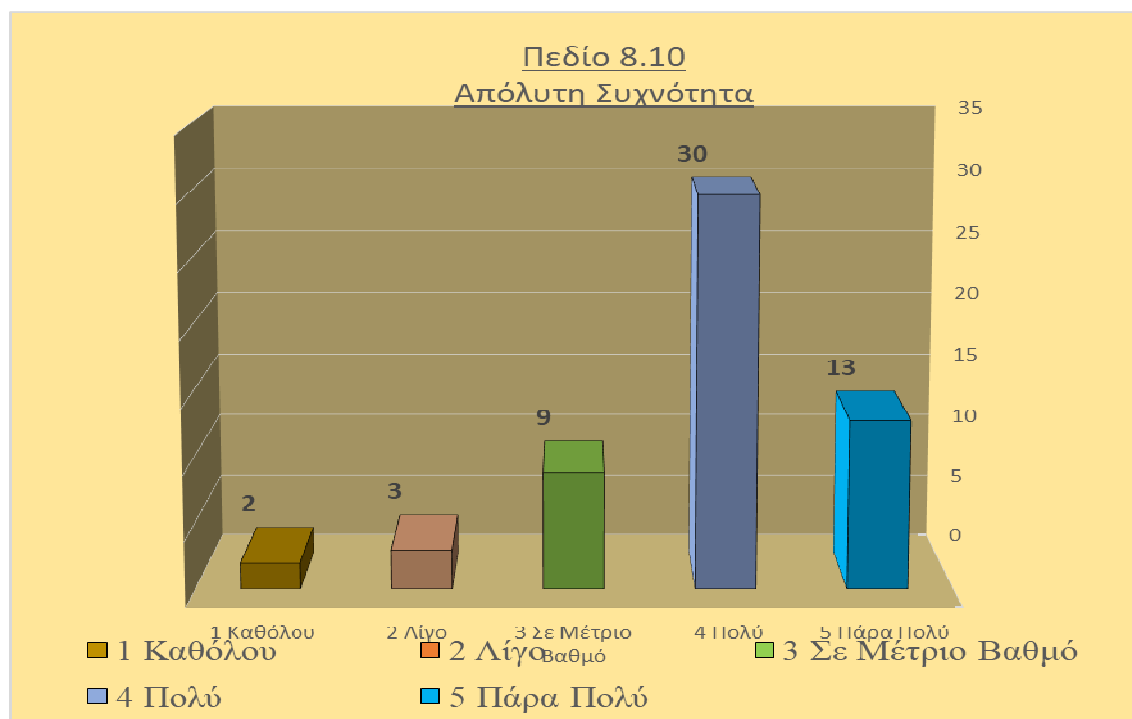
Διάγραμμα 6.d.8.9.2.: Πεδίο 8.9., Σχετική Συχνότητα

6.8.10. Πεδίο 8.10.: Μεταφορές αποθεμάτων (πρώτων υλών, έτοιμων εμπορευμάτων κλπ.).

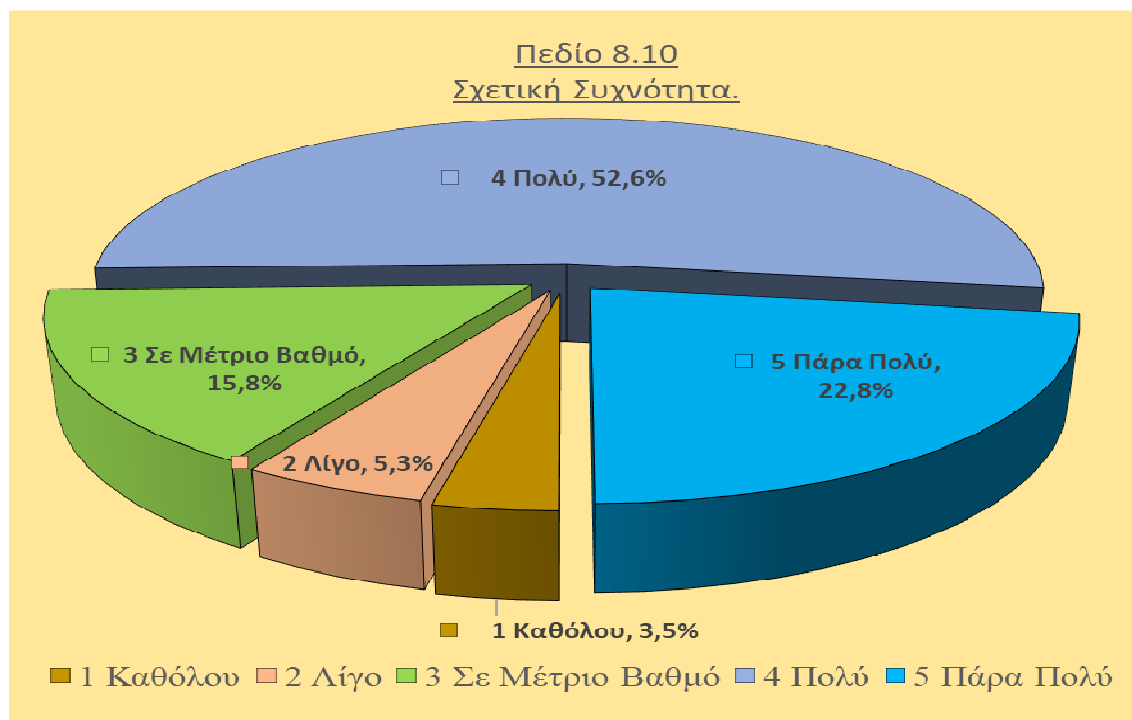
Το 15,8% (9) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η υπόψη δραστηριότητα, ανατίθεται σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 52,6% (30) και 22,8% (13), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.τ.8.10. και διαγράμματα 6.δ.8.10.1. και 6.δ.8.10.2.).

Πίνακας 6.τ.8.10.: Πεδίο 8.10.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	2	3,5%	3,860
2	Λίγο	3	5,3%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	9	15,8%	
4	Πολύ	30	52,6%	
5	Πάρα Πολύ	13	22,8%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.δ.8.10.: Πεδίο 8.10., Απόλυτη Συχνότητα



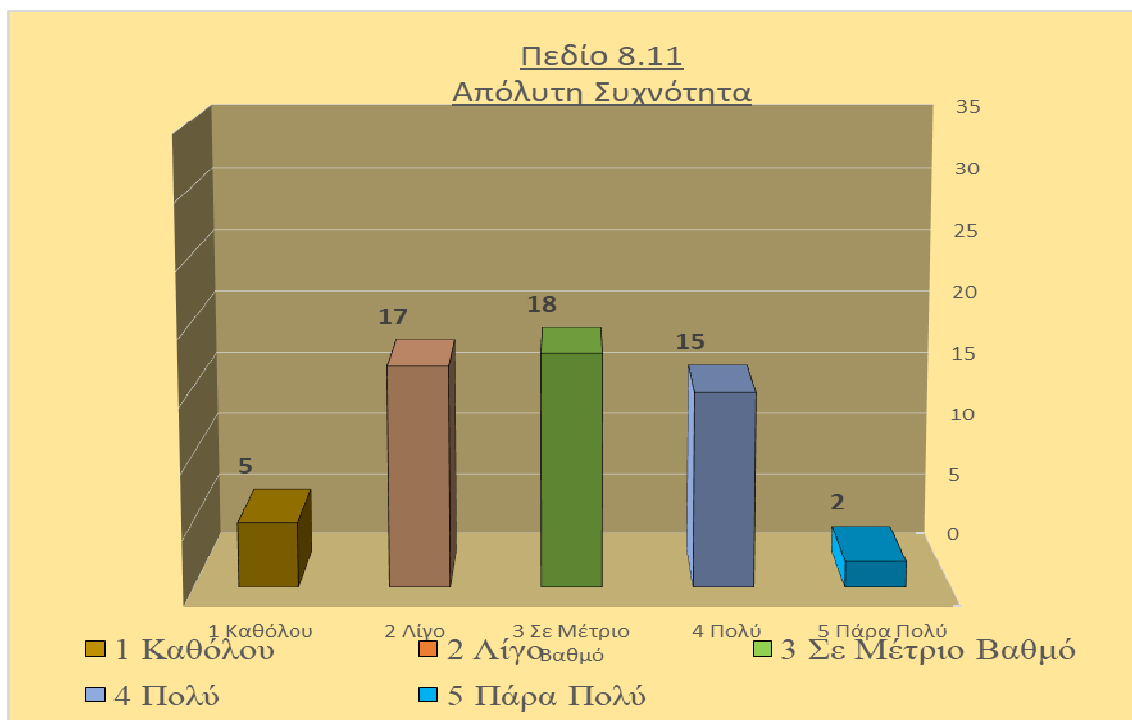
Διάγραμμα 6.d.8.10.2.: Πεδίο 8.10., Σχετική Συχνότητα

6.8.11. Πεδίο 8.11.: Διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

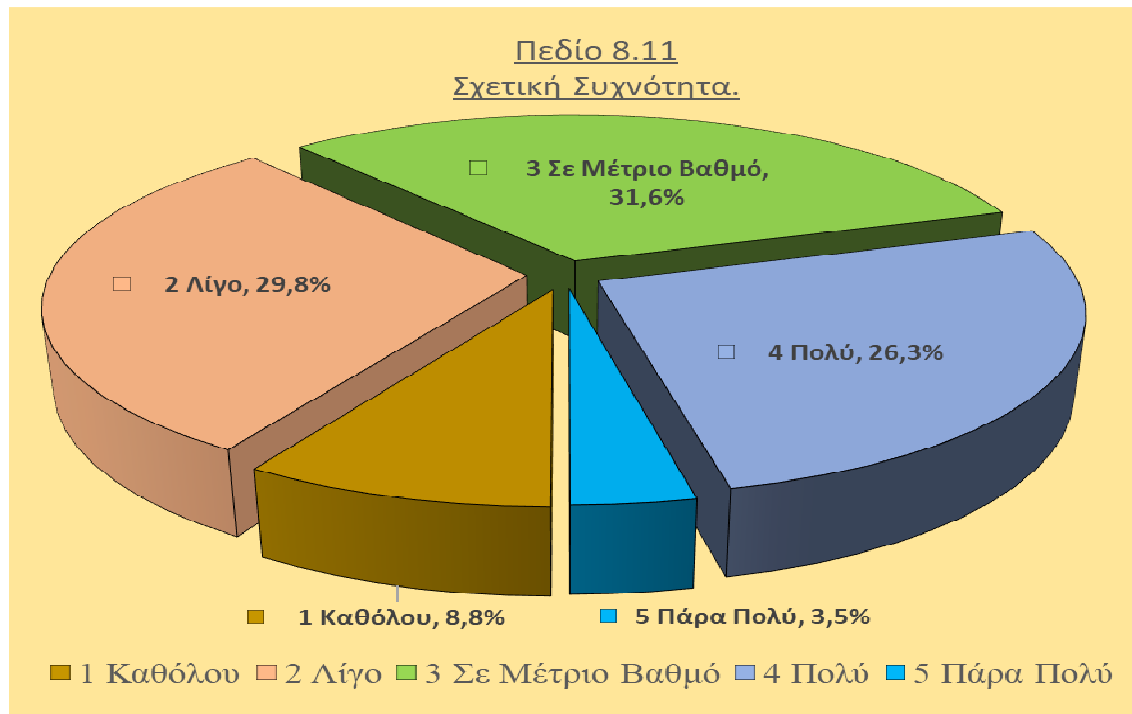
Το 31,6% (18) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η υπόψη δραστηριότητα, ανατίθεται σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 26,3% (15) και 3,5% (2), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.t.8.11. και διαγράμματα 6.d.8.11.1. και 6.d.8.11.2.).

Πίνακας 6.t.8.11.: Πεδίο 8.11.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	5	8,8%	2,860
2	Λίγο	17	29,8%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	18	31,6%	
4	Πολύ	15	26,3%	
5	Πάρα Πολύ	2	3,5%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.8.11.1.: Πεδίο 8.11., Απόλυτη Συχνότητα



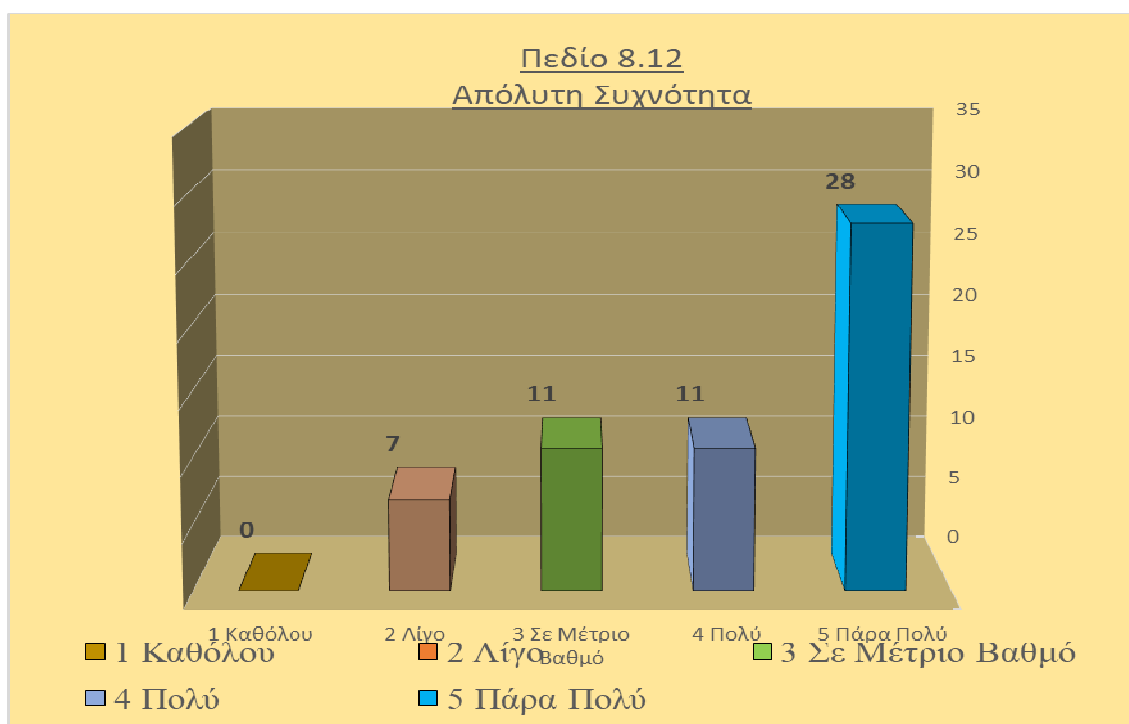
Διάγραμμα 6.d.8.11.2.: Πεδίο 8.11., Σχετική Συχνότητα

6.8.12. Πεδίο 8.12.: Καθαριότητα.

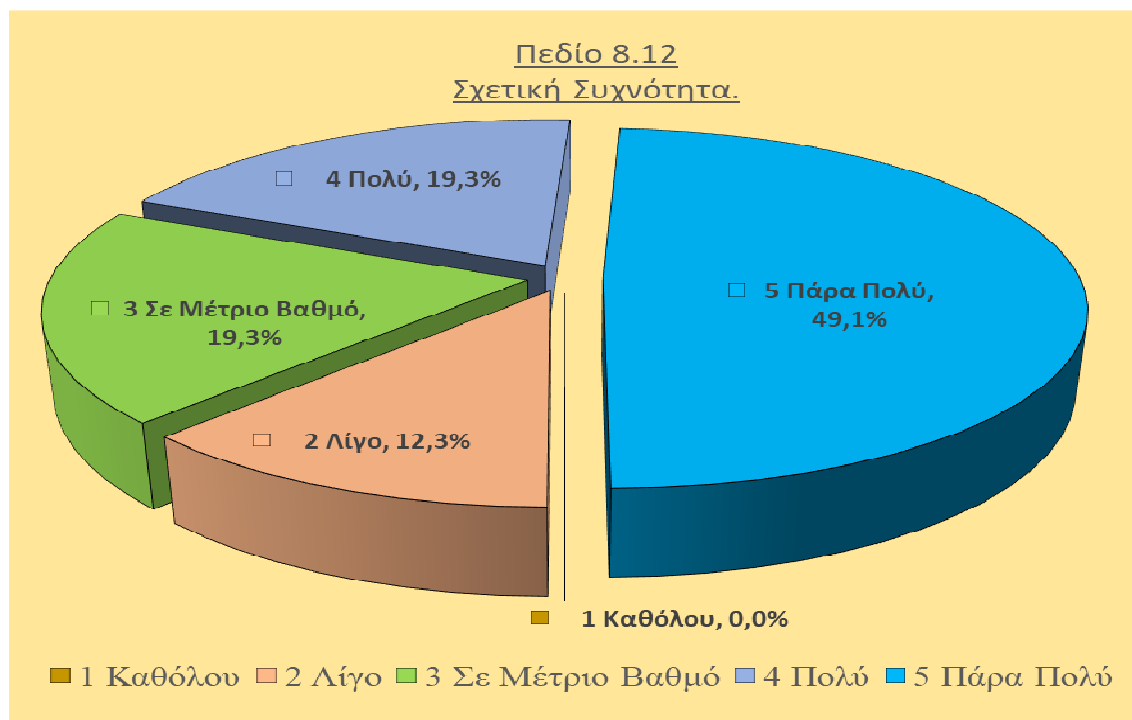
Το 19,3% (11) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η υπόψη δραστηριότητα, ανατίθεται σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 19,3% (11) και 49,1% (28), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.t.8.12. και διαγράμματα 6.d.8.12.1. και 6.d.8.12.2.).

Πίνακας 6.t.8.12.: Πεδίο 8.12.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	0	0,0%	4,053
2	Λίγο	7	12,3%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	11	19,3%	
4	Πολύ	11	19,3%	
5	Πάρα Πολύ	28	49,1%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.8.12.1.: Πεδίο 8.12., Απόλυτη Συχνότητα



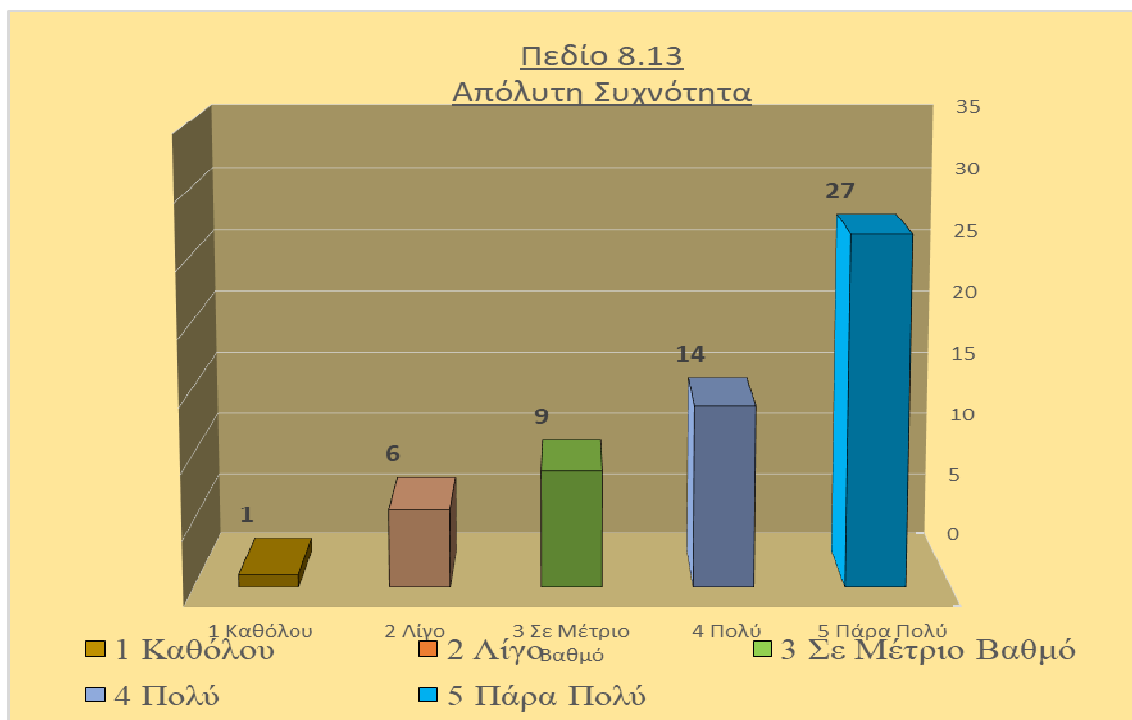
Διάγραμμα 6.d.8.12.2.: Πεδίο 8.12., Σχετική Συχνότητα

6.8.13. Πεδίο 8.13.: Φύλαξη.

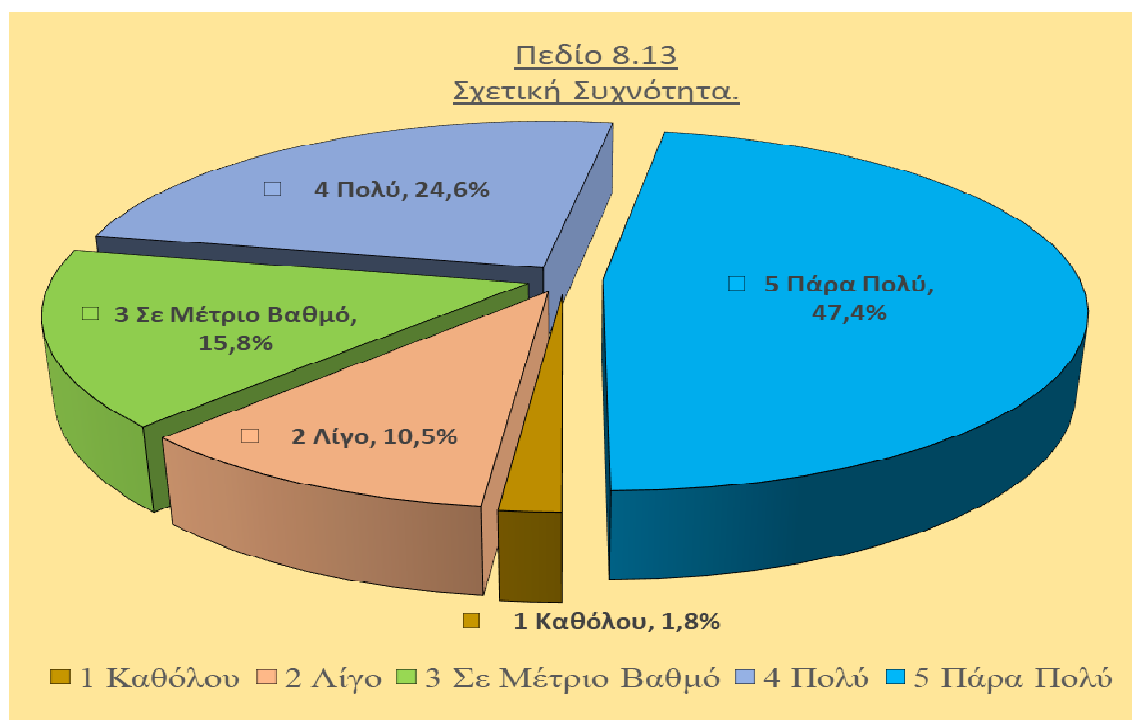
Το 15,8% (9) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η υπόψη δραστηριότητα, ανατίθεται σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 24,6% (14) και 47,4% (27), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.t.8.13. και διαγράμματα 6.d.8.13.1. και 6.d.8.13.2.).

Πίνακας 6.t.8.13.: Πεδίο 8.13.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	1	1,8%	4,053
2	Λίγο	6	10,5%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	9	15,8%	
4	Πολύ	14	24,6%	
5	Πάρα Πολύ	27	47,4%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.8.13.1.: Πεδίο 8.13., Απόλυτη Συχνότητα



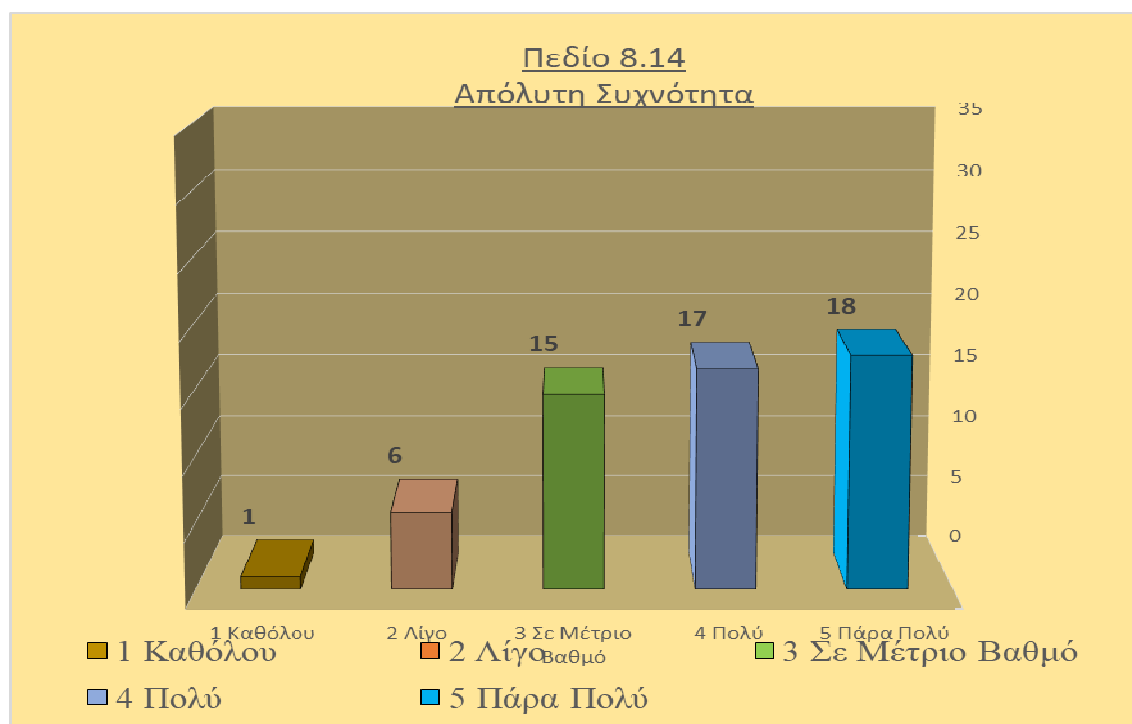
Διάγραμμα 6.d.8.13.2.: Πεδίο 8.13., Σχετική Συχνότητα

6.8.14. Πεδίο 8.14.: Συντήρηση κτηριακών υποδομών/τεχνικές υπηρεσίες.

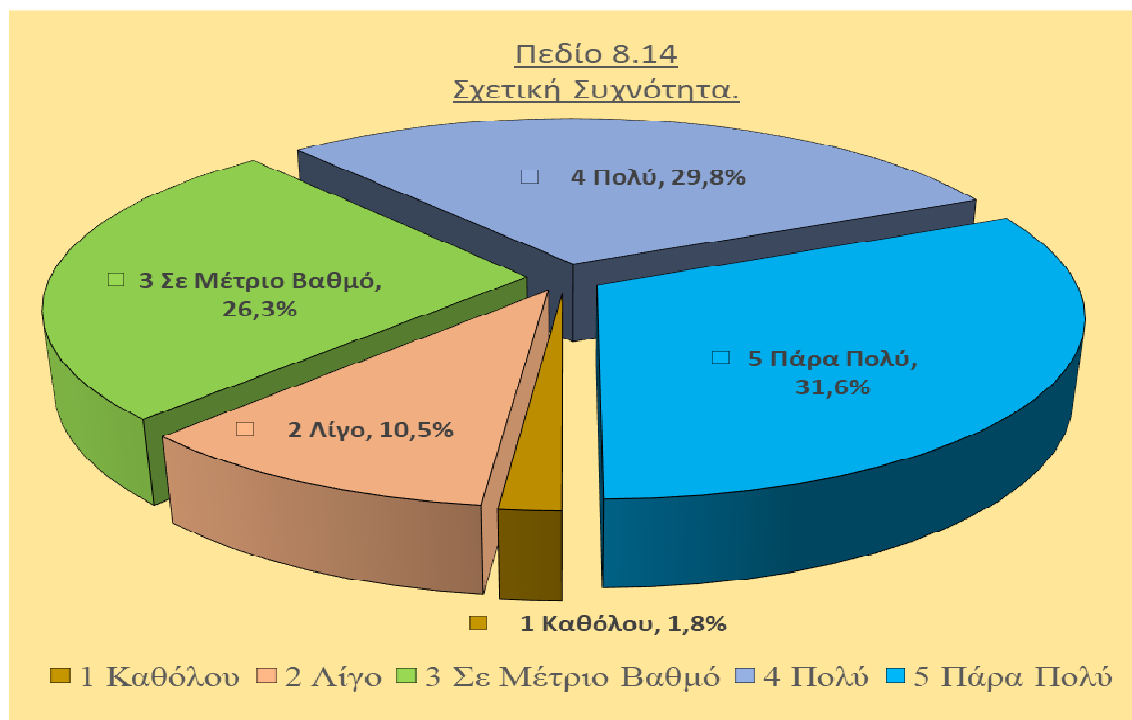
Το 26,3% (15) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η υπόψη δραστηριότητα, ανατίθεται σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 29,8% (17) και 31,6% (18), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.t.8.14. και διαγράμματα 6.d.8.14.1. και 6.d.8.14.2.).

Πίνακας 6.t.8.14.: Πεδίο 8.14.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	1	1,8%	3,789
2	Λίγο	6	10,5%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	15	26,3%	
4	Πολύ	17	29,8%	
5	Πάρα Πολύ	18	31,6%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.8.14.1.: Πεδίο 8.14., Απόλυτη Συχνότητα



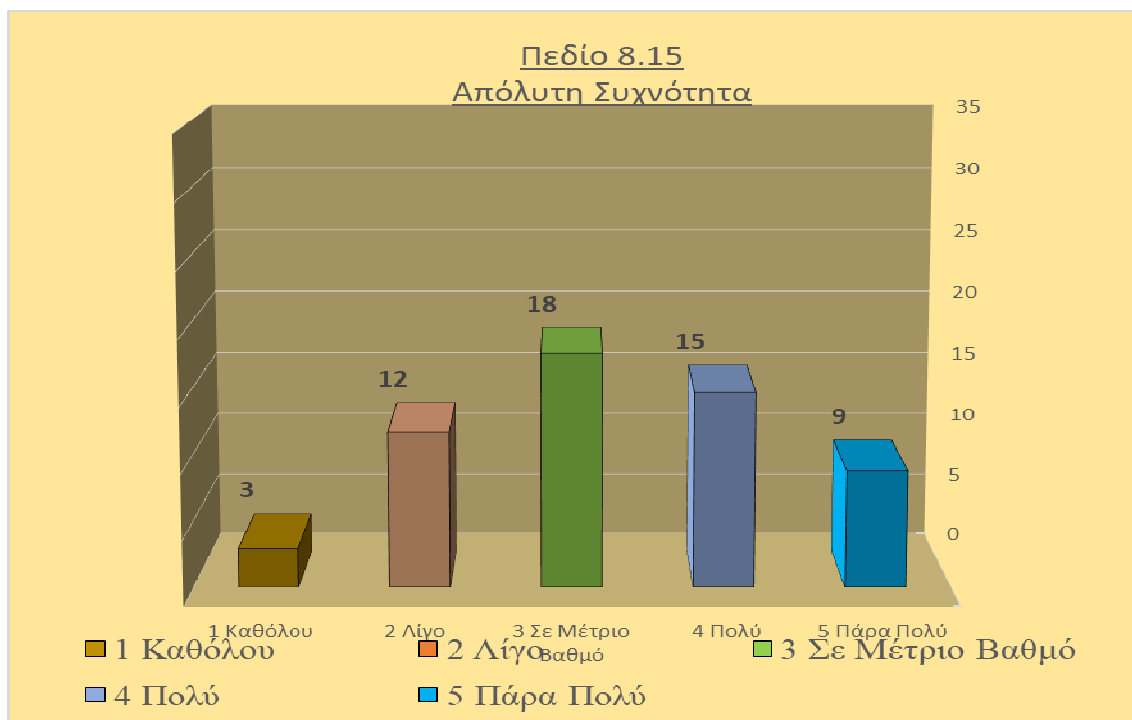
Διάγραμμα 6.d.8.14.2.: Πεδίο 8.14., Σχετική Συχνότητα

6.8.15. Πεδίο 8.15.: Δημόσιες σχέσεις.

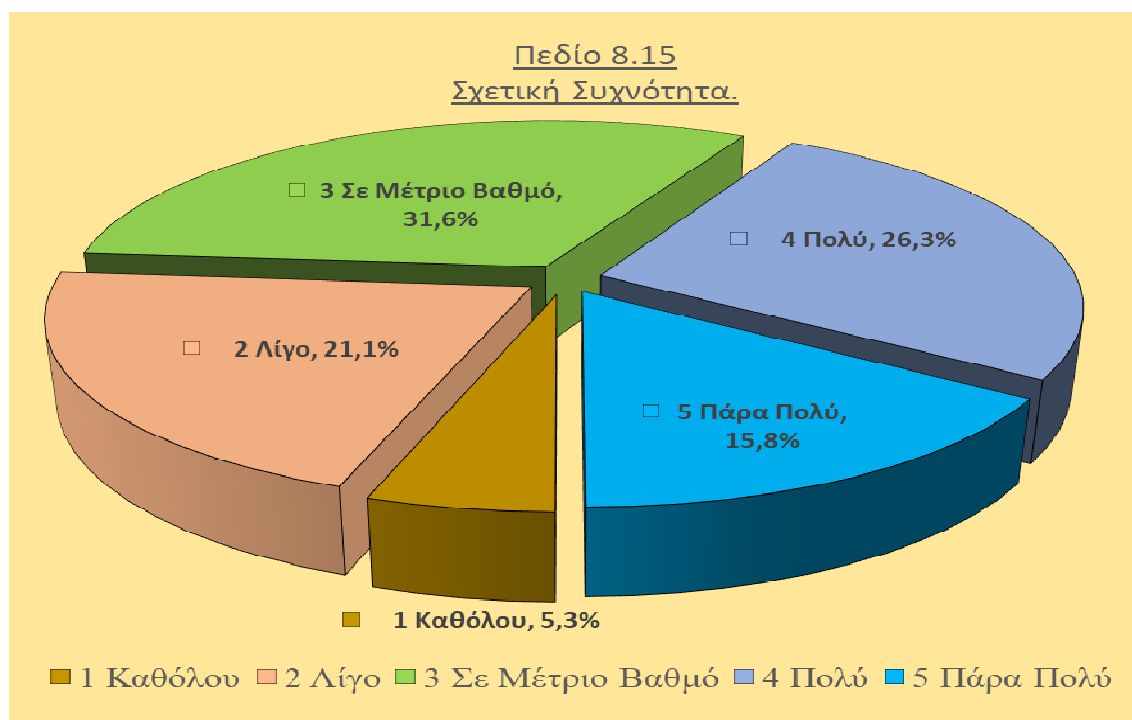
Το 31,6% (18) των συμμετεχόντων, απάντησε πως η υπόψη δραστηριότητα, ανατίθεται σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 26,3% (15) και 15,8% (9), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.t.8.15. και διαγράμματα 6.d.8.15.1. και 6.d.8.15.2.).

Πίνακας 6.t.8.15.: Πεδίο 8.15.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	3	5,3%	3,263
2	Λίγο	12	21,1%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	18	31,6%	
4	Πολύ	15	26,3%	
5	Πάρα Πολύ	9	15,8%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.8.15.1.: Πεδίο 8.15., Απόλυτη Συχνότητα



Διάγραμμα 6.d.8.15.2.: Πεδίο 8.15., Σχετική Συχνότητα

6.8.16. Πεδίο 8.16.: Τυχόν άλλες Δραστηριότητες, οι οποίες πιστεύουν οι ερωτώμενοι, ότι ανατίθενται από τις ελληνικές εταιρείες ή ελληνικούς κρατικούς οργανισμούς, σε τρίτους φορείς, στο πλαίσιο του outsourcing (οι ελληνικές εταιρείες ή οι ελληνικοί κρατικοί οργανισμοί, ως clients), καθώς και τη διαβάθμιση αυτών [(1: Καθόλου), (2: Λίγο), (3: Σε Μέτριο Βαθμό), (4: Πολύ), (5: Πάρα Πολύ)].

Στο υπόψη πεδίο, αποτυπώθηκαν οι προαιρετικές απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, αναφορικά με τις πιθανές άλλες δραστηριότητες, οι οποίες ανατίθενται από τις ελληνικές εταιρείες/οργανισμούς, ως clients, σε τρίτους φορείς. Οι εν λόγω δραστηριότητες που παρατέθηκαν, καθώς και η βαρύτητα αυτών στην κλίμακα Likert, έχουν ως εξής:

A/A	Δραστηριότητα	Βαρύτητα Κλίμακας Likert
1	Accommodation	5
2	Business/Management Consultants	5
3	Food Services/Provisions	5
4	Parking Services	5
5	Translation Services	5
6	Μελέτες	5
7	Back - Front Office Support	4
8	Congress Organizing	4
9	Due Diligence	4
10	Laboratories Research	4
11	Transnational Projects	4
12	Αξιολόγηση Επενδυτικών Σχεδίων	4
13	Quality Assurance	3
14	Health Training	1

6.9. Πεδίο 9. (9.1. – 9.15.): Δραστηριότητες, επί των οποίων η Ελλάδα θα μπορούσε να αναδειχθεί και να ωφεληθεί ως «κέντρο υποδοχής» τους, στο πλαίσιο του outsourcing [“hot spot” (οι ελληνικές εταιρείες ή οι ελληνικοί κρατικοί οργανισμοί, ως vendors)].

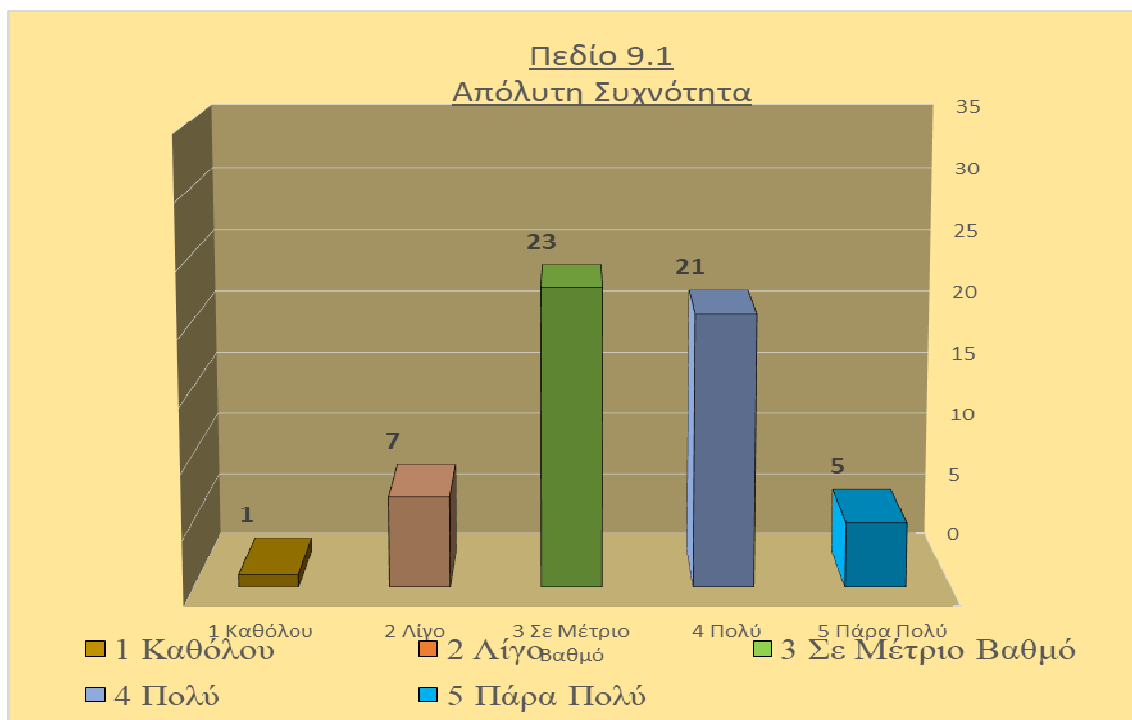
Σε αντιστοιχία με το πεδίο 8 (8.1. – 8.15.) του ερωτηματολογίου της έρευνας, στο πεδίο 9 (9.1. – 9.15.), διερευνήθηκε ο βαθμός στον οποίο πιστεύουν οι ερωτώμενοι, ότι για τις ίδιες συγκεκριμένες δεκαπέντε δραστηριότητες, η Ελλάδα θα μπορούσε να αναδειχθεί και να ωφεληθεί ως «κέντρο υποδοχής» τους, στο πλαίσιο του outsourcing [“hot spot” (οι ελληνικές εταιρείες ή οι ελληνικοί κρατικοί οργανισμοί, ως vendors)]. Οι αντληθείσες απαντήσεις καταγράφονται όπως κατωτέρω.

6.9.1. Πεδίο 9.1.: Λογιστικές.

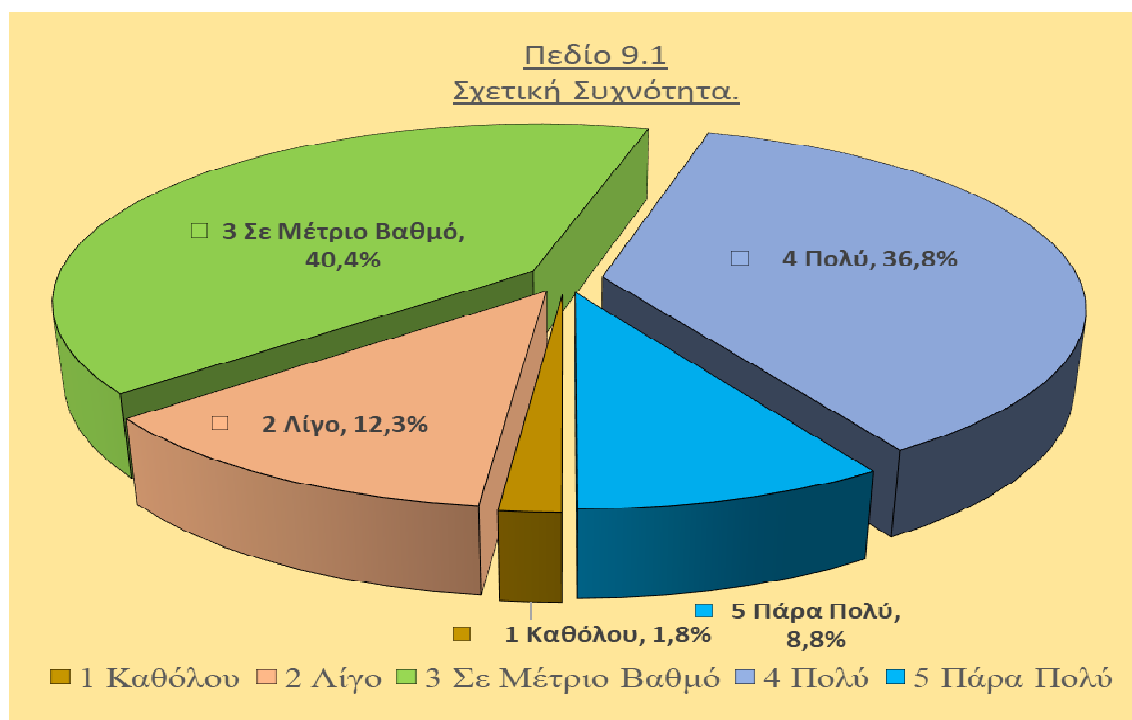
Το 40,4% (23) των συμμετεχόντων, απάντησε πως οι ελληνικές εταιρείες/οργανισμοί θα μπορούσαν να αναδειχθούν ως vendors της υπόψη δραστηριότητας, σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 36,8% (21) και 8,8% (5), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.t.9.1. και διαγράμματα 6.d.9.1.1. και 6.d.9.1.2.).

Πίνακας 6.t.9.1.: Πεδίο 9.1

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	1	1,8%	3,386
2	Λίγο	7	12,3%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	23	40,4%	
4	Πολύ	21	36,8%	
5	Πάρα Πολύ	5	8,8%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.9.1.1.: Πεδίο 9.1., Απόλυτη Συχνότητα



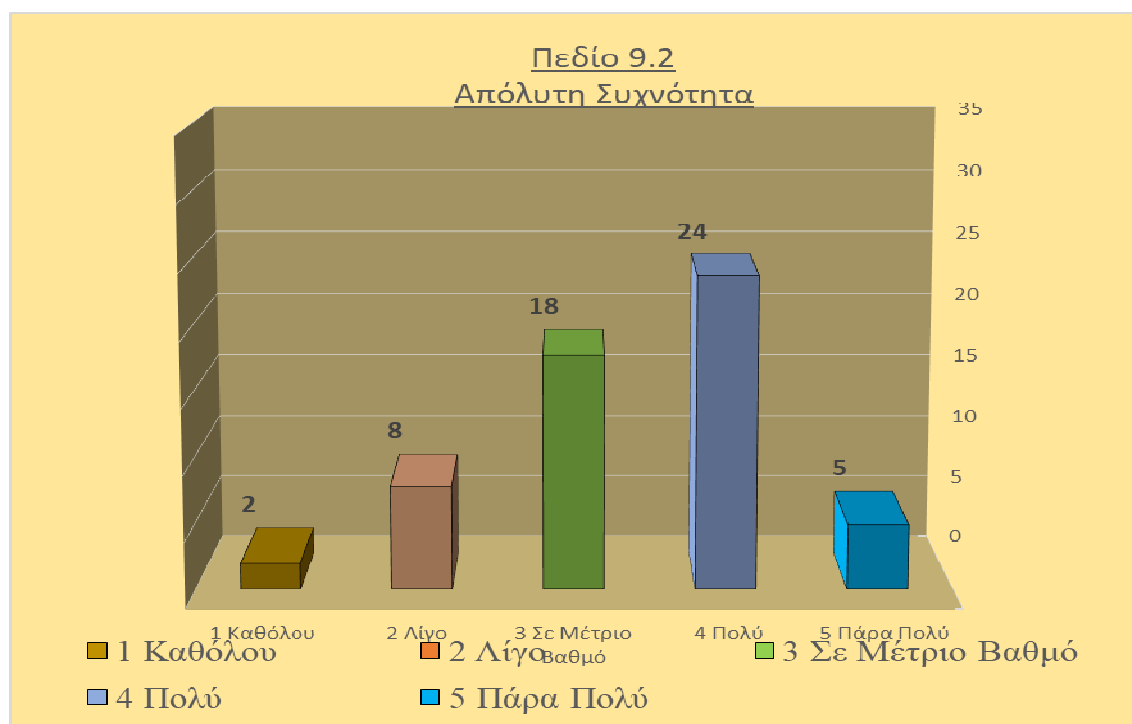
Διάγραμμα 6.d.9.1.2.: Πεδίο 9.1., Σχετική Συχνότητα

6.9.2. Πεδίο 9.2.: Νομικές.

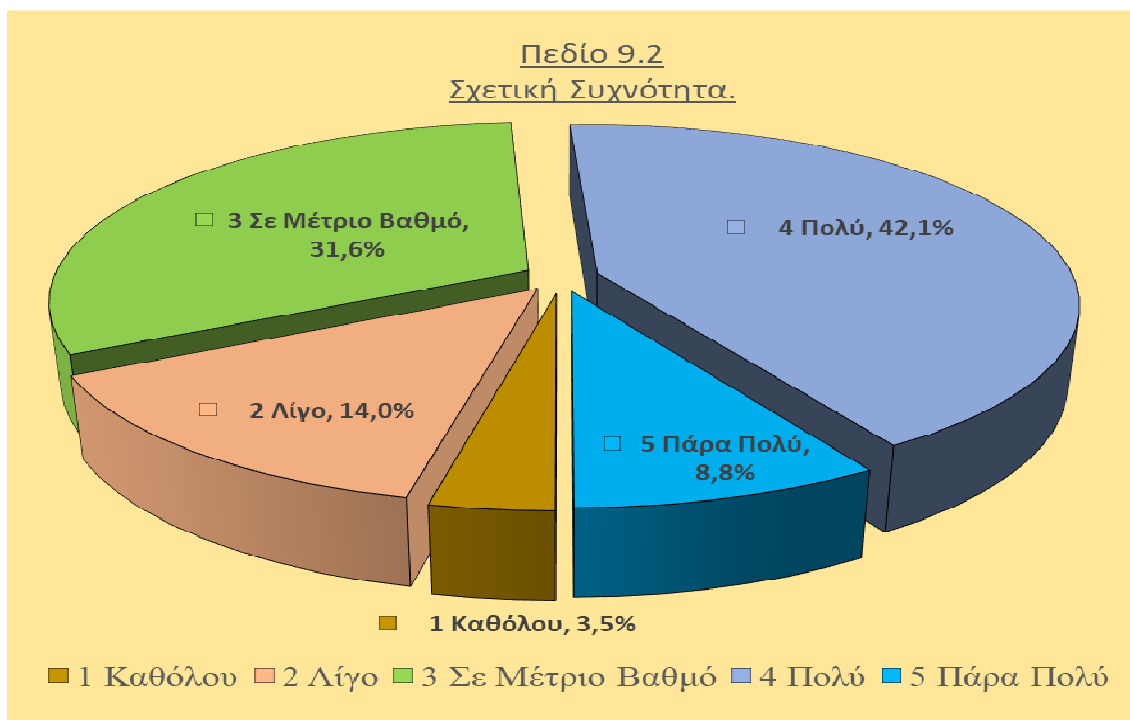
Το 31,6% (18) των συμμετεχόντων, απάντησε πως οι ελληνικές εταιρείες/οργανισμοί θα μπορούσαν να αναδειχθούν ως vendors της υπόψη δραστηριότητας, σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 42,1% (24) και 8,8% (5), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.t.9.2. και διαγράμματα 6.d.9.2.1. και 6.d.9.2.2.).

Πίνακας 6.t.9.2.: Πεδίο 9.2.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	2	3,5%	3,386
2	Λίγο	8	14,0%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	18	31,6%	
4	Πολύ	24	42,1%	
5	Πάρα Πολύ	5	8,8%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.9.2.1.: Πεδίο 9.2., Απόλυτη Συχνότητα



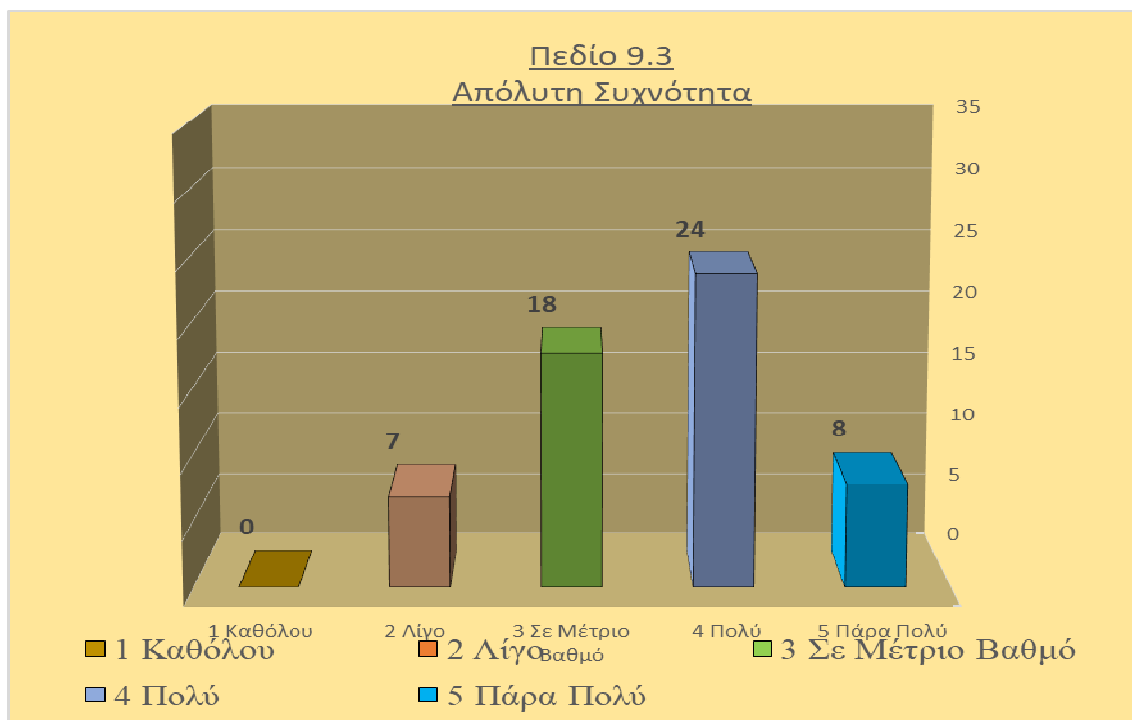
Διάγραμμα 6.d.9.2.2.: Πεδίο 9.2., Σχετική Συχνότητα

6.9.3. Πεδίο 9.3.: Έρευνα και ανάπτυξη.

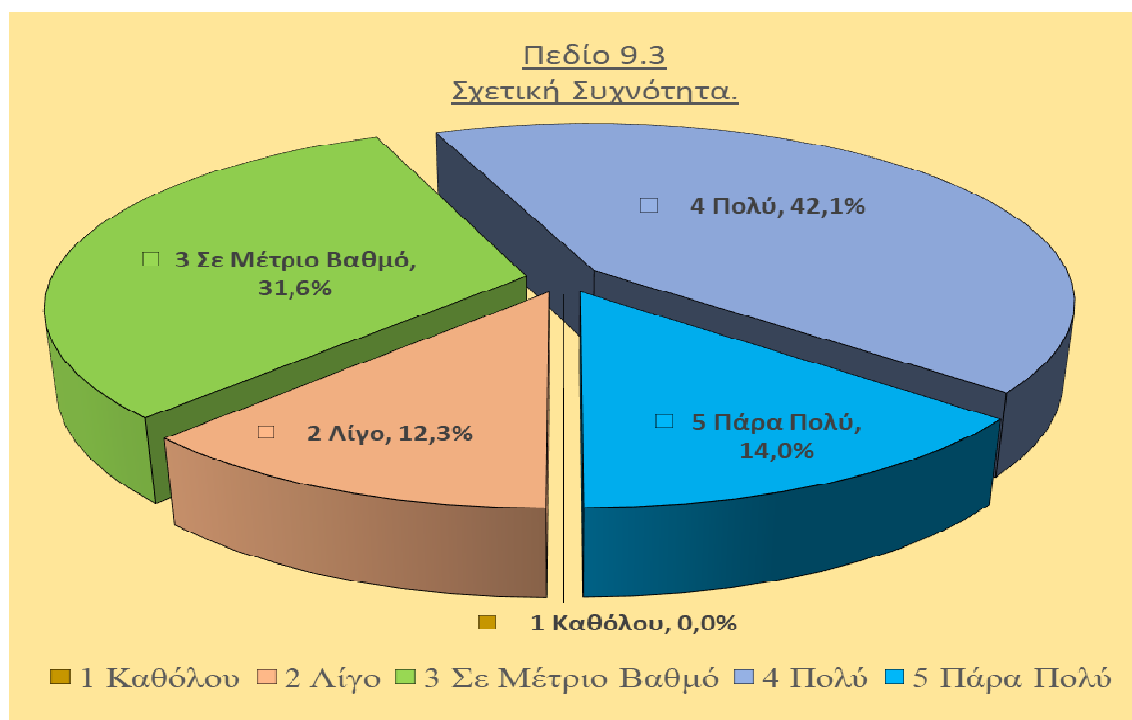
Το 31,6% (18) των συμμετεχόντων, απάντησε πως οι ελληνικές εταιρείες/οργανισμοί θα μπορούσαν να αναδειχθούν ως vendors της υπόψη δραστηριότητας, σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 42,1% (24) και 14,0% (8), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.t.9.3. και διαγράμματα 6.d.9.3.1. και 6.d.9.3.2.).

Πίνακας 6.t.9.3.: Πεδίο 9.3.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	0	0,0%	3,579
2	Λίγο	7	12,3%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	18	31,6%	
4	Πολύ	24	42,1%	
5	Πάρα Πολύ	8	14,0%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.9.3.1.: Πεδίο 9.3., Απόλυτη Συχνότητα



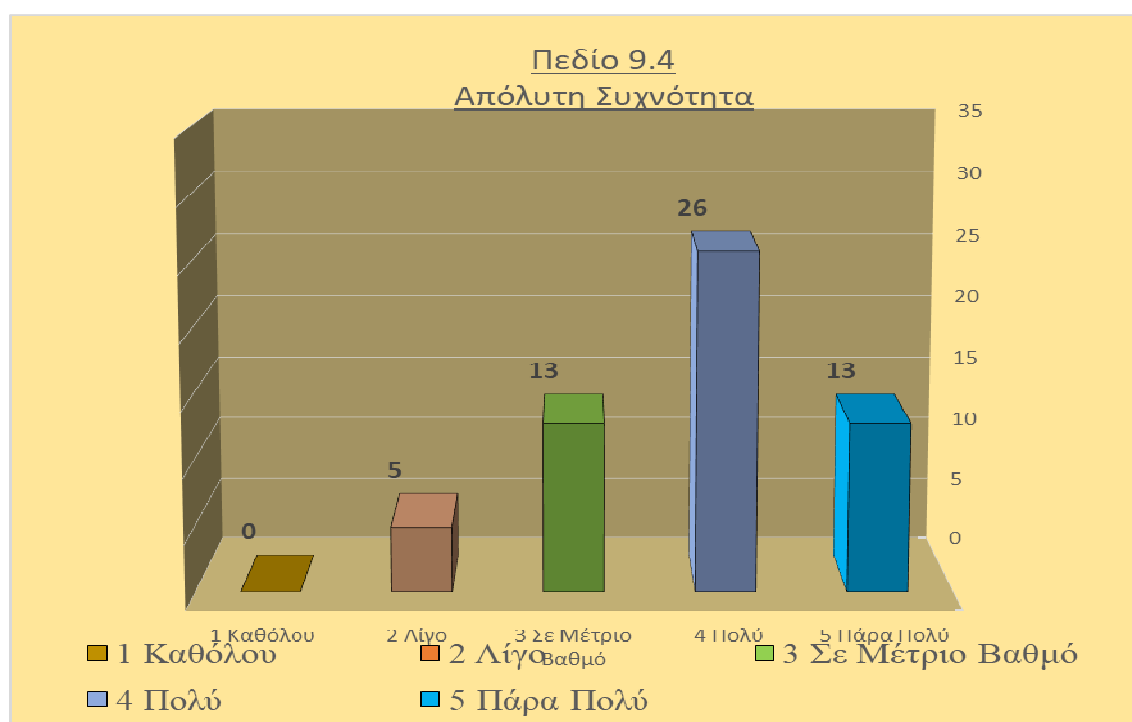
Διάγραμμα 6.d.9.3.2.: Πεδίο 9.3., Σχετική Συχνότητα

6.9.4. Πεδίο 9.4.: Τεχνολογίας πληροφοριών

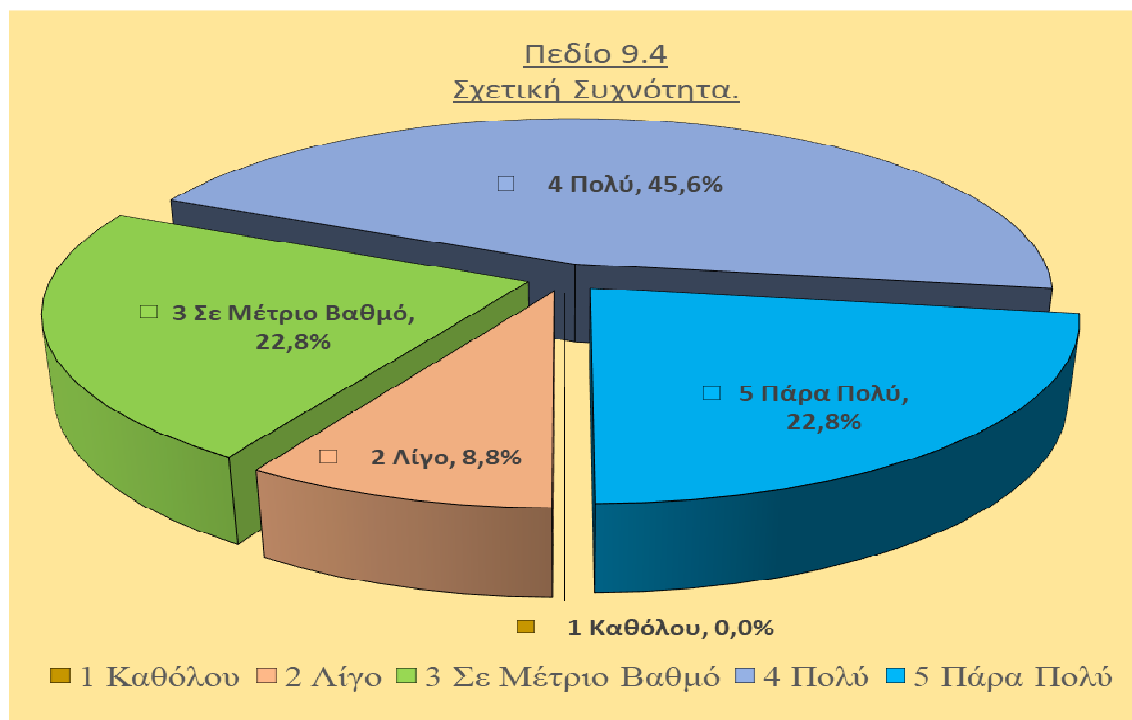
Το 22,8% (13) των συμμετεχόντων, απάντησε πως οι ελληνικές εταιρείες/οργανισμοί θα μπορούσαν να αναδειχθούν ως vendors της υπόψη δραστηριότητας, σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 45,6% (26) και 22,8% (13), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.t.9.4. και διαγράμματα 6.d.9.4.1. και 6.d.9.4.2.).

Πίνακας 6.t.9.4.: Πεδίο 9.4.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	0	0,0%	3,825
2	Λίγο	5	8,8%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	13	22,8%	
4	Πολύ	26	45,6%	
5	Πάρα Πολύ	13	22,8%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.9.4.1.: Πεδίο 9.4., Απόλυτη Συχνότητα



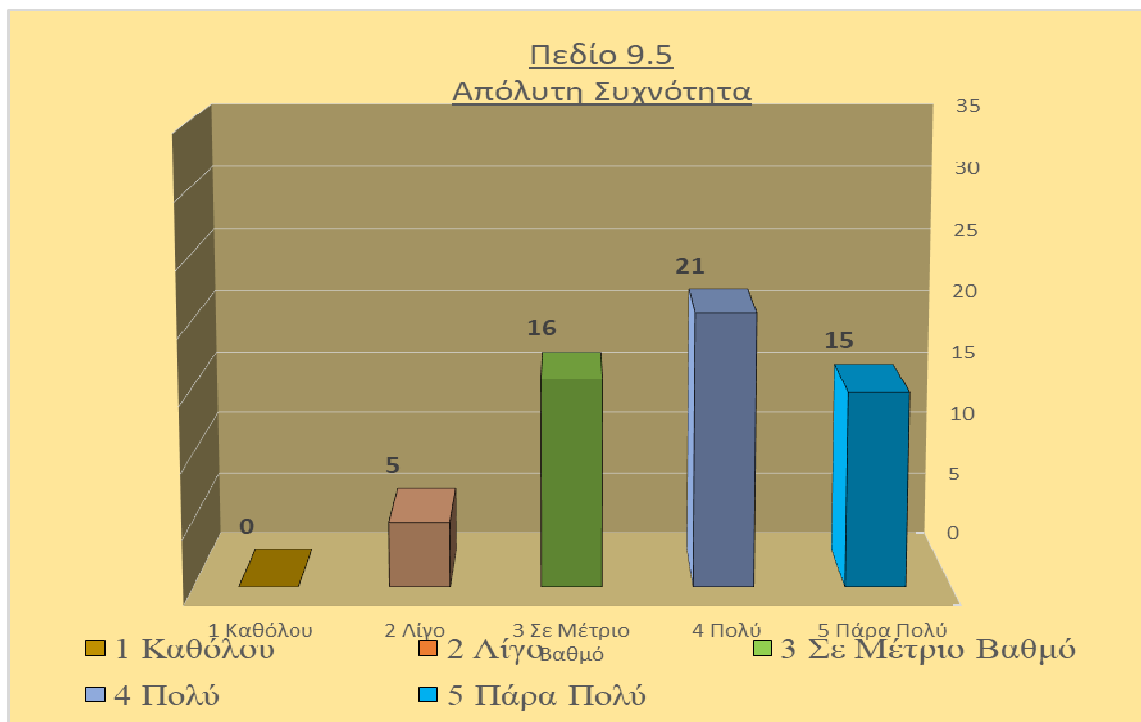
Διάγραμμα 6.d.9.4.2.: Πεδίο 9.4., Σχετική Συχνότητα

6.9.5. Πεδίο 9.5.: Εφοδιασμός.

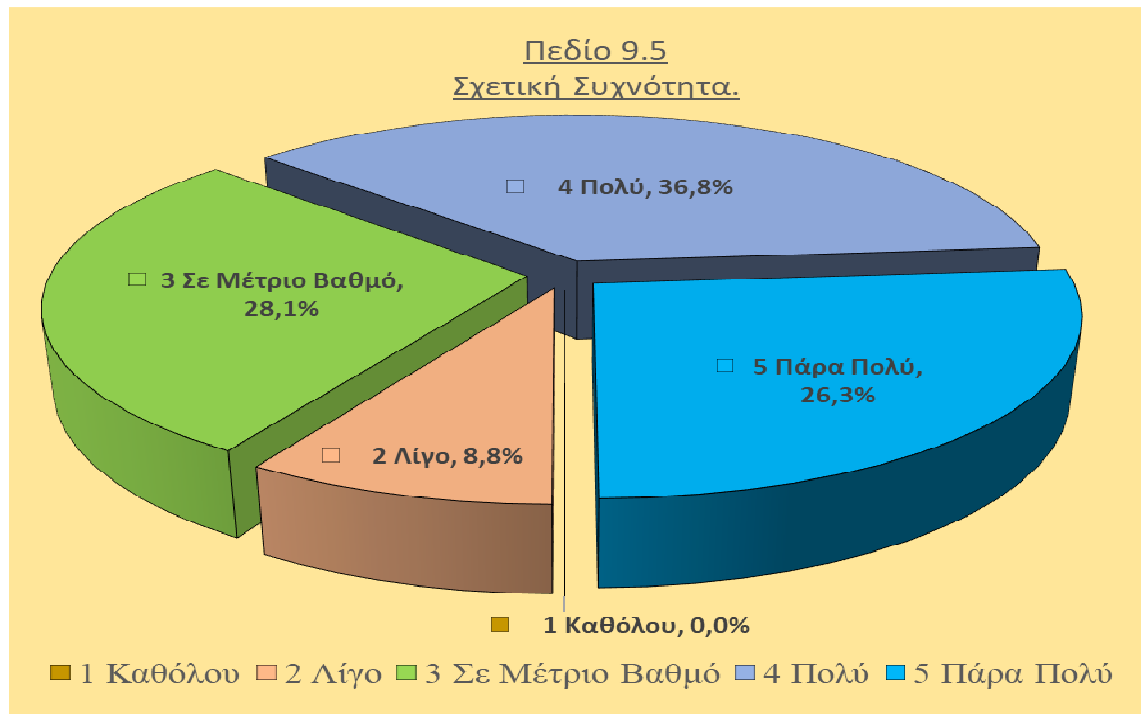
Το 28,1% (16) των συμμετεχόντων, απάντησε πως οι ελληνικές εταιρείες/οργανισμοί θα μπορούσαν να αναδειχθούν ως vendors της υπόψη δραστηριότητας, σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 36,8% (21) και 26,3% (15), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.t.9.5. και διαγράμματα 6.d.9.5.1. και 6.d.9.5.2.).

Πίνακας 6.t.9.5.: Πεδίο 9.5.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	0	0,0%	3,807
2	Λίγο	5	8,8%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	16	28,1%	
4	Πολύ	21	36,8%	
5	Πάρα Πολύ	15	26,3%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.9.5.1.: Πεδίο 9.5., Απόλυτη Συχνότητα



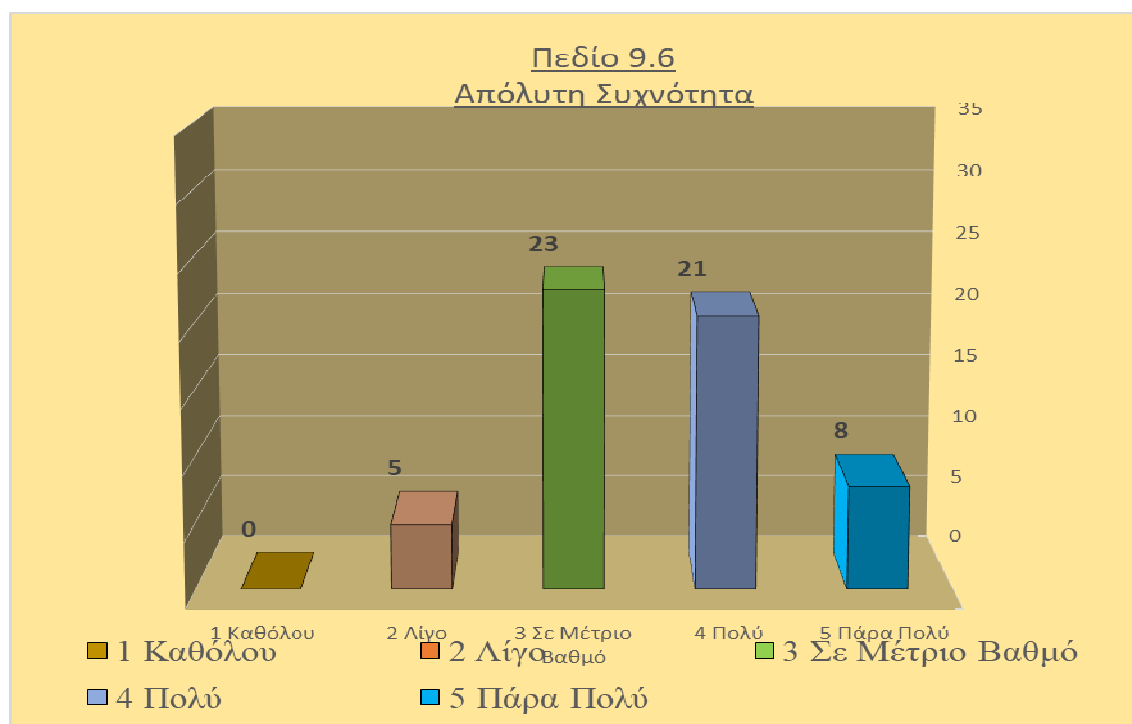
Διάγραμμα 6.d.9.5.2.: Πεδίο9.5., Σχετική Συχνότητα

6.9.6. Πεδίο 9.6.: Παραγωγή.

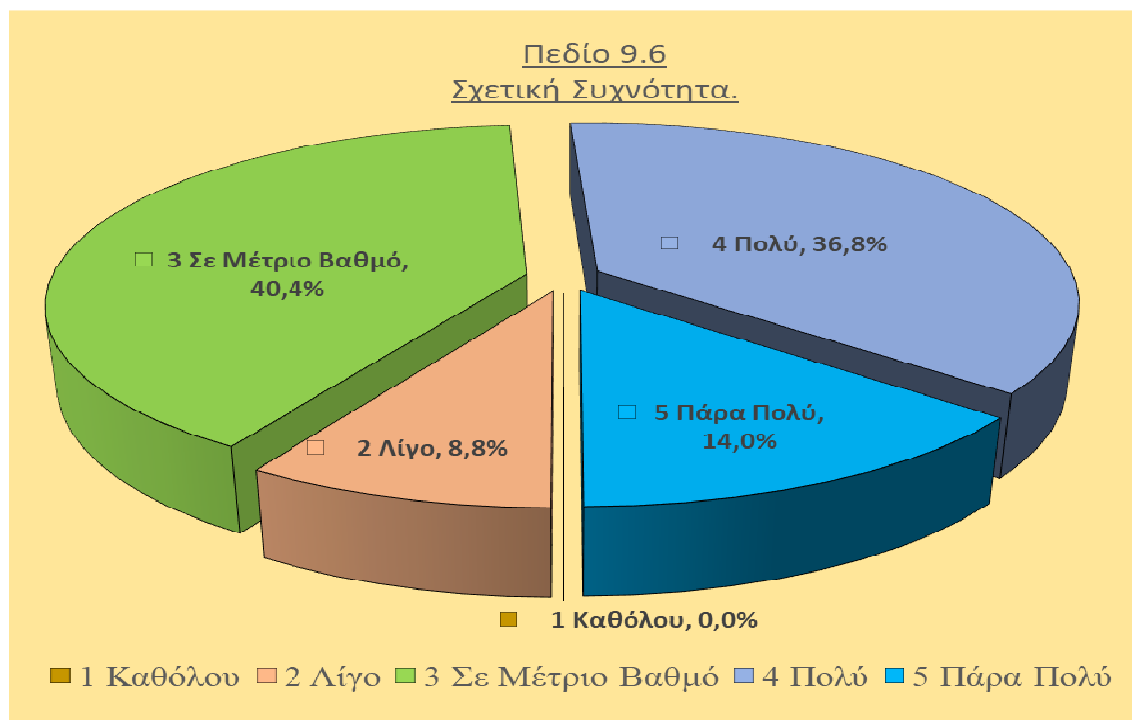
Το 40,4% (23) των συμμετεχόντων, απάντησε πως οι ελληνικές εταιρείες/οργανισμοί θα μπορούσαν να αναδειχθούν ως vendors της υπόψη δραστηριότητας, σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 36,8% (21) και 14,0% (8), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.t.9.6. και διαγράμματα 6.d.9.6.1. και 6.d.9.6.2.).

Πίνακας 6.t.9.6.: Πεδίο 9.6.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	0	0,0%	3,561
2	Λίγο	5	8,8%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	23	40,4%	
4	Πολύ	21	36,8%	
5	Πάρα Πολύ	8	14,0%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.9.6.1.: Πεδίο 9.6., Απόλυτη Συχνότητα



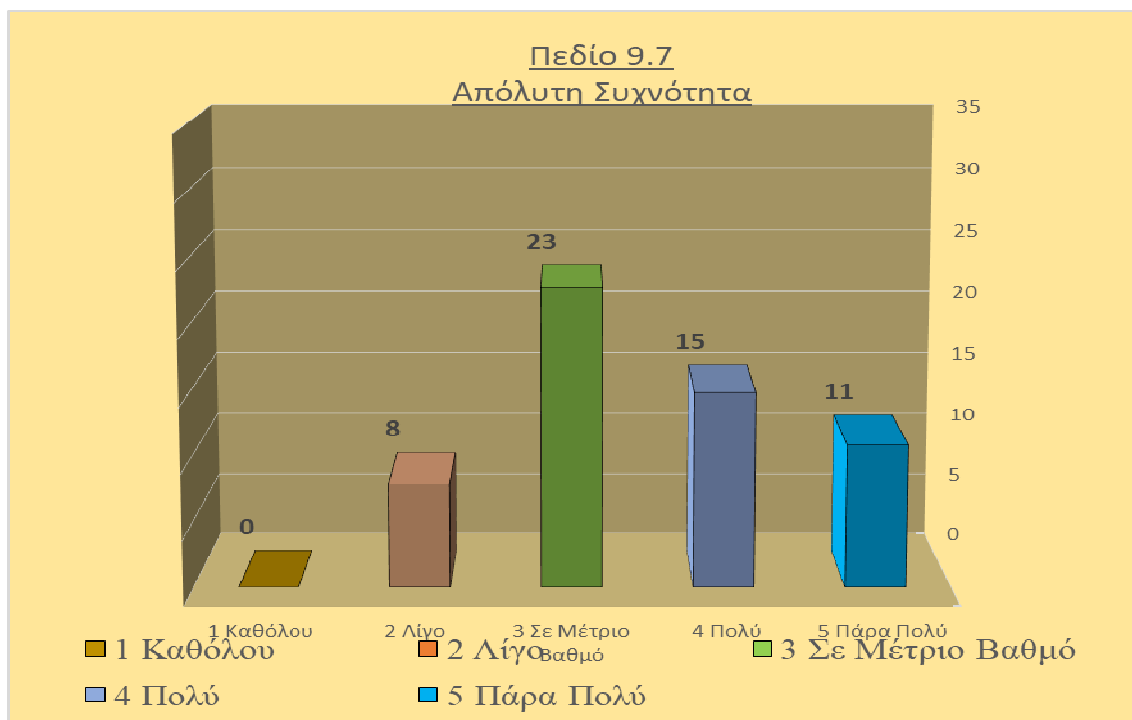
Διάγραμμα 6.d.9.6.2.: Πεδίο 9.6., Σχετική Συχνότητα

6.9.7. Πεδίο 9.7.: Μάρκετινγκ, προώθηση πωλήσεων, διαφήμιση.

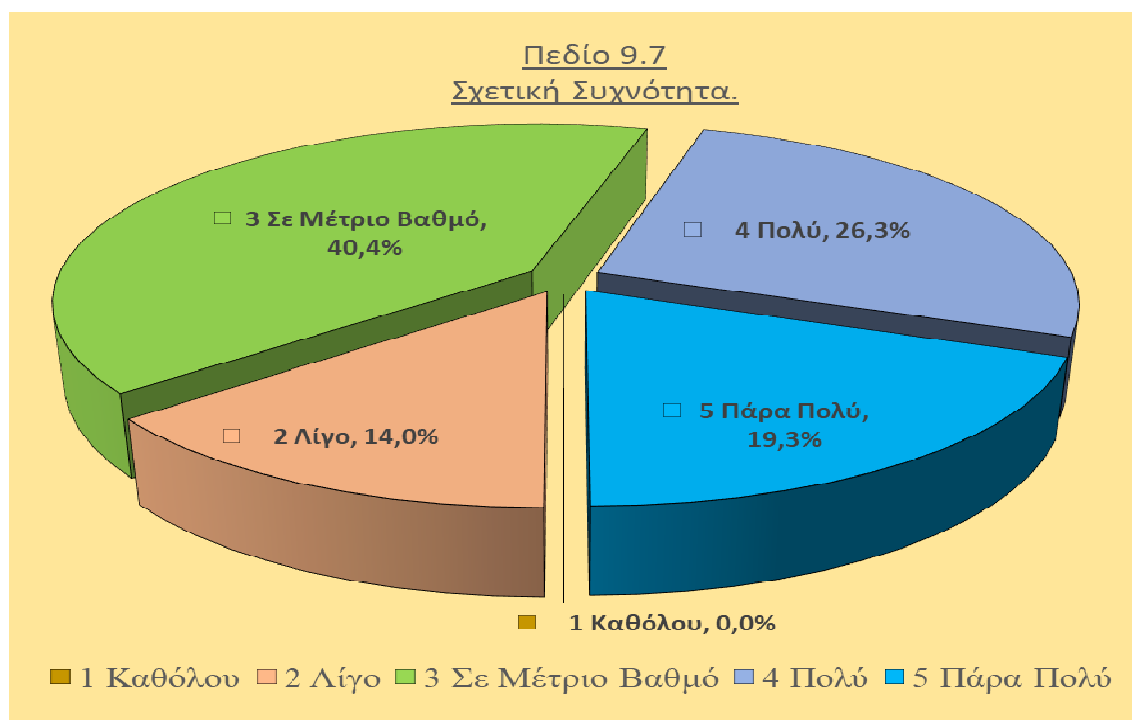
Το 40,4% (23) των συμμετεχόντων, απάντησε πως οι ελληνικές εταιρείες/οργανισμοί θα μπορούσαν να αναδειχθούν ως vendors της υπόψη δραστηριότητας, σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 26,3% (15) και 19,3% (11), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.t.9.7. και διαγράμματα 6.d.9.7.1. και 6.d.9.2.).

Πίνακας 6.t.9.7.: Πεδίο 9.7.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	0	0,0%	3,509
2	Λίγο	8	14,0%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	23	40,4%	
4	Πολύ	15	26,3%	
5	Πάρα Πολύ	11	19,3%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.9.7.1.: Πεδίο 9.7., Απόλυτη Συχνότητα



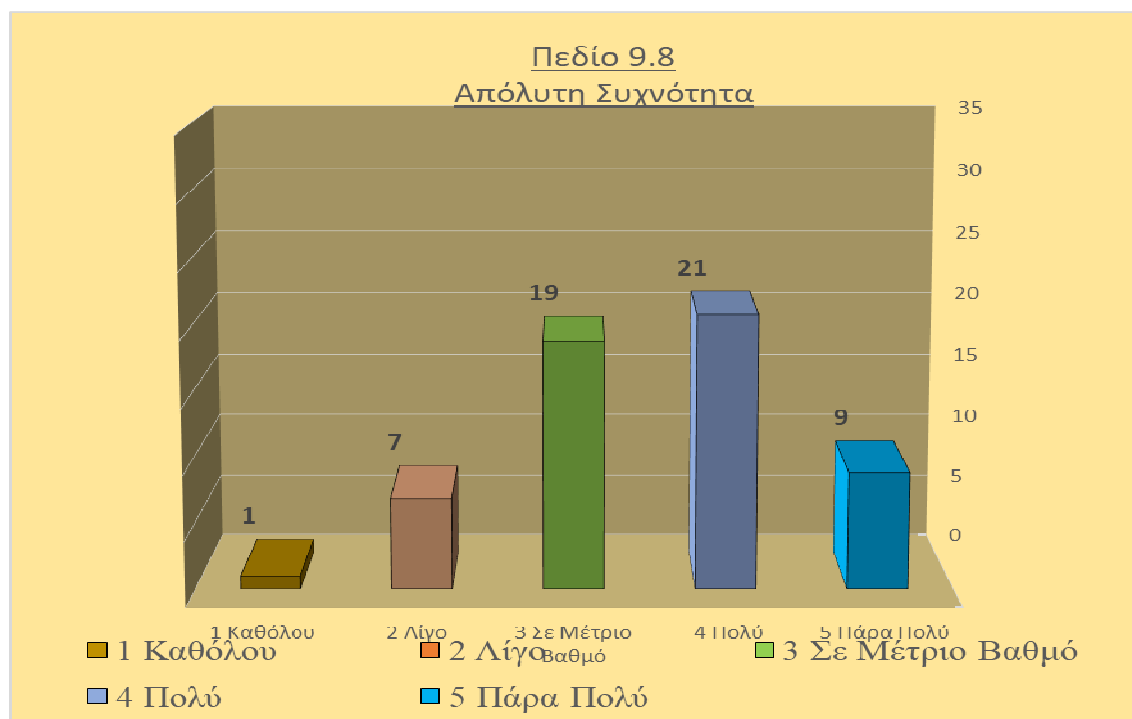
Διάγραμμα 6.d.9.7.2.: Πεδίο 9.7., Σχετική Συχνότητα

6.9.8. Πεδίο 9.8.: Εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση.

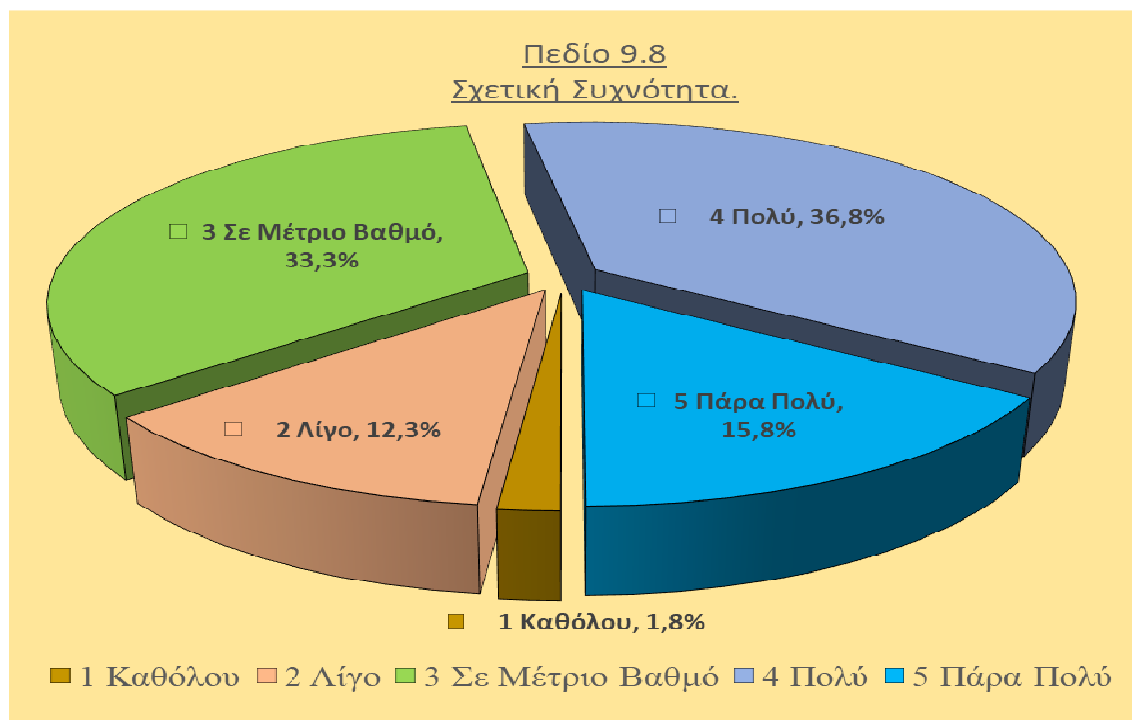
Το 33,3% (19) των συμμετεχόντων, απάντησε πως οι ελληνικές εταιρείες/οργανισμοί θα μπορούσαν να αναδειχθούν ως vendors της υπόψη δραστηριότητας, σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 36,8% (21) και 15,8% (9), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.t.9.8. και διαγράμματα 6.d.9.8.1. και 6.d.9.8.2.).

Πίνακας 6.t.9.8.: Πεδίο 9.8.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	1	1,8%	3,526
2	Λίγο	7	12,3%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	19	33,3%	
4	Πολύ	21	36,8%	
5	Πάρα Πολύ	9	15,8%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.9.8.1.: Πεδίο 9.8., Απόλυτη Συχνότητα



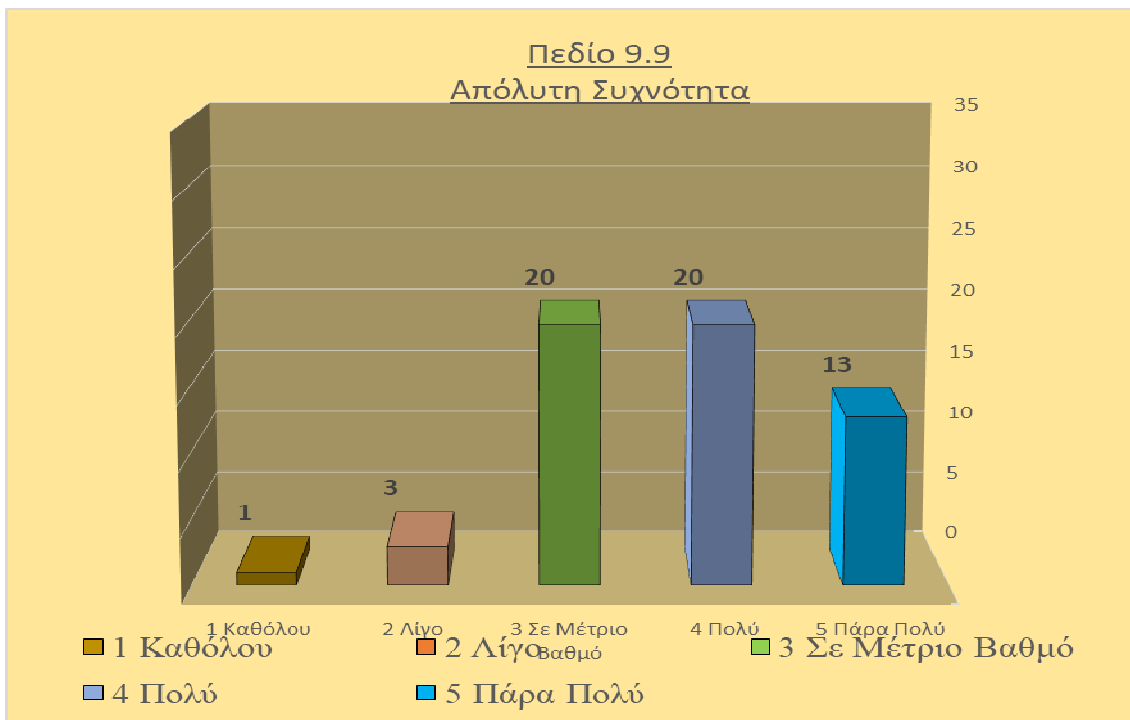
Διάγραμμα 6.d.9.8.2.: Πεδίο 9.8., Σχετική Συχνότητα

6.9.9. Πεδίο 9.9.: Αποθήκευση.

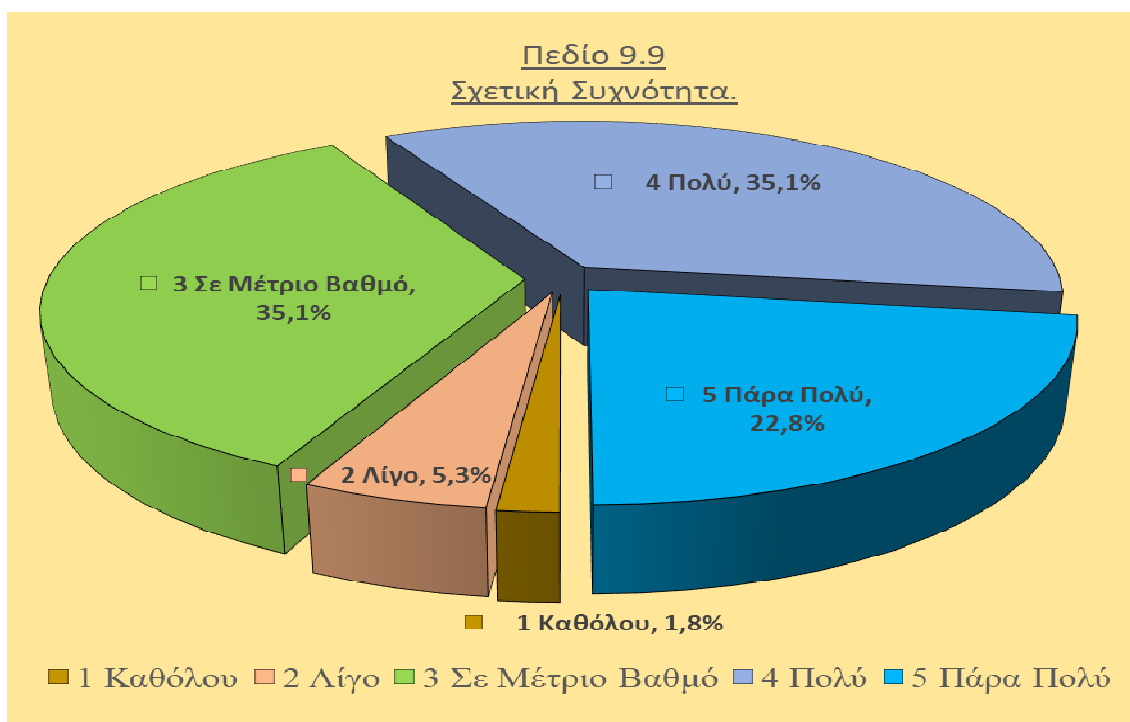
Το 35,1% (20) των συμμετεχόντων, απάντησε πως οι ελληνικές εταιρείες/οργανισμοί θα μπορούσαν να αναδειχθούν ως vendors της υπόψη δραστηριότητας, σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 35,1% (20) και 22,8% (13), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.t.9.9. και διαγράμματα 6.d.9.9.1. και 6.d.9.9.2.).

Πίνακας 6.t.9.9.: Πεδίο 9.9.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	1	1,8%	3,719
2	Λίγο	3	5,3%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	20	35,1%	
4	Πολύ	20	35,1%	
5	Πάρα Πολύ	13	22,8%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.9.9.1.: Πεδίο 9.9., Απόλυτη Συχνότητα



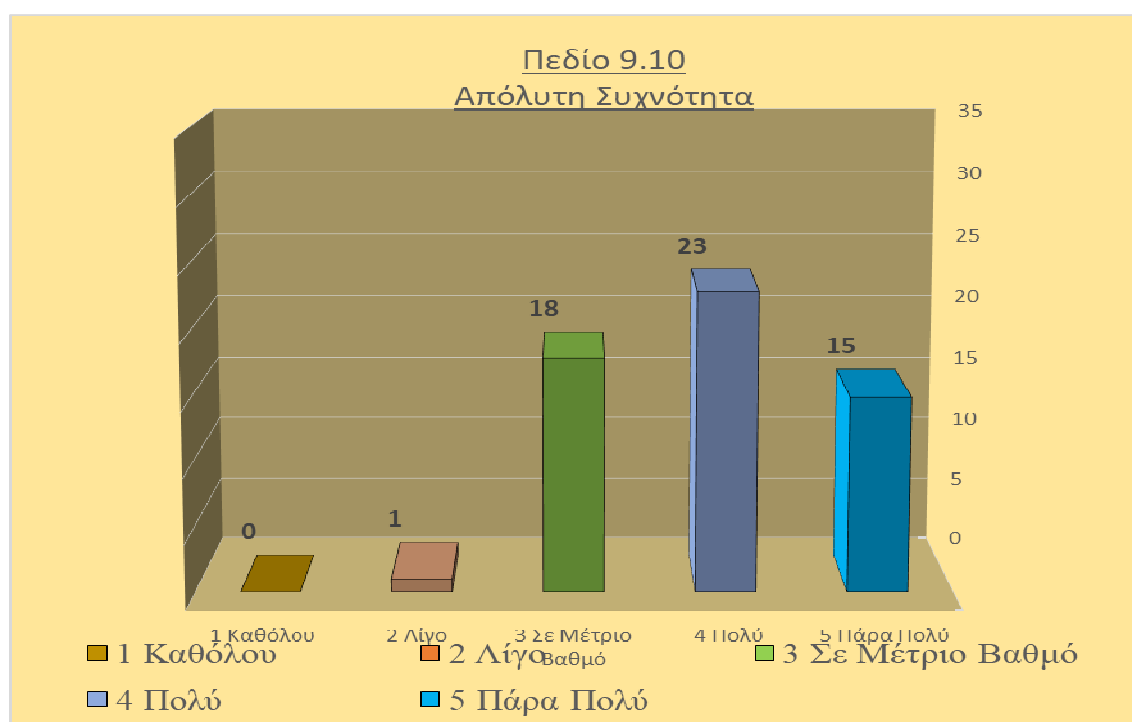
Διάγραμμα 6.d.9.9.2.: Πεδίο 9.9., Σχετική Συχνότητα

6.9.10. Πεδίο 9.10.: Μεταφορές αποθεμάτων (πρώτων υλών, έτοιμων εμπορευμάτων κλπ.).

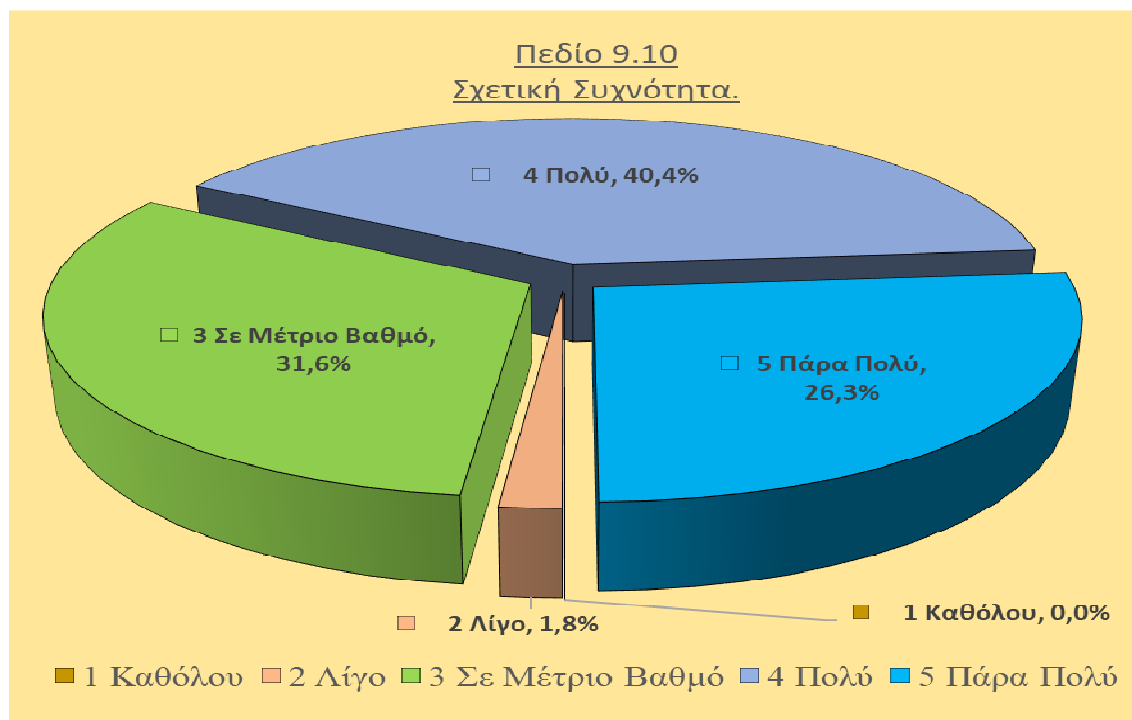
Το 31,6% (18) των συμμετεχόντων, απάντησε πως οι ελληνικές εταιρείες/οργανισμοί θα μπορούσαν να αναδειχθούν ως vendors της υπόψη δραστηριότητας, σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 40,4% (23) και 26,3% (15), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.t.9.10. και διαγράμματα 6.d.9.10.1. και 6.d.9.10.2.).

Πίνακας 6.t.9.10.: Πεδίο 9.10.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	0	0,0%	3,912
2	Λίγο	1	1,8%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	18	31,6%	
4	Πολύ	23	40,4%	
5	Πάρα Πολύ	15	26,3%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.9.10.1.: Πεδίο 9.10., Απόλυτη Συχνότητα



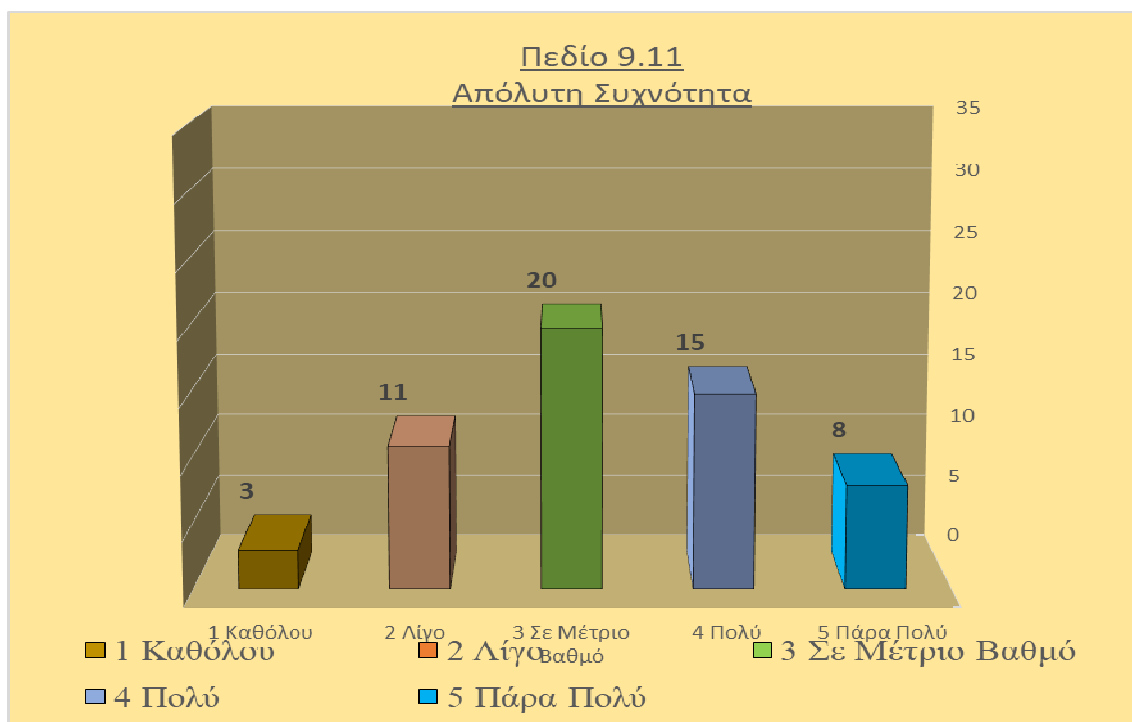
Διάγραμμα 6.d.9.10.2.: Πεδίο 9.10., Σχετική Συχνότητα

6.9.11. Πεδίο 9.11.: Διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

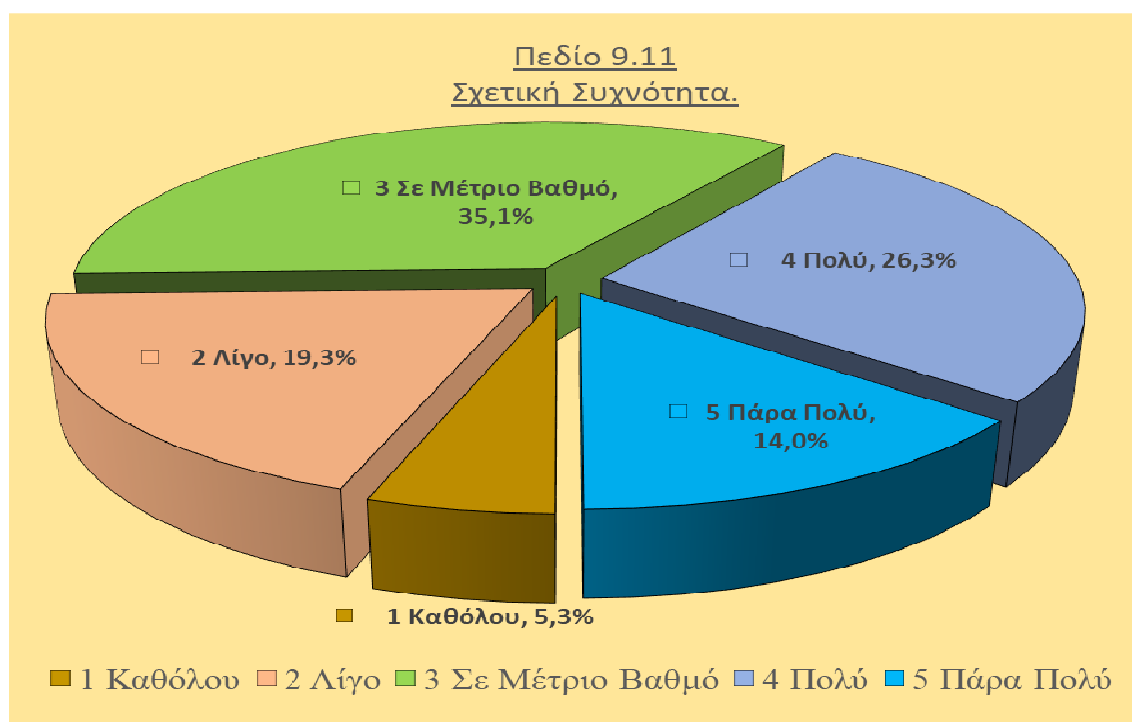
Το 35,1% (20) των συμμετεχόντων, απάντησε πως οι ελληνικές εταιρείες/οργανισμοί θα μπορούσαν να αναδειχθούν ως vendors της υπόψη δραστηριότητας, σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 26,3% (15) και 14,0% (8), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.t.9.11. και διαγράμματα 6.d.9.11.1. και 6.d.9.11.2.).

Πίνακας 6.t.9.11.: Πεδίο 9.11.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	3	5,3%	3,246
2	Λίγο	11	19,3%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	20	35,1%	
4	Πολύ	15	26,3%	
5	Πάρα Πολύ	8	14,0%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.9.11.1.: Πεδίο 9.11., Απόλυτη Συχνότητα



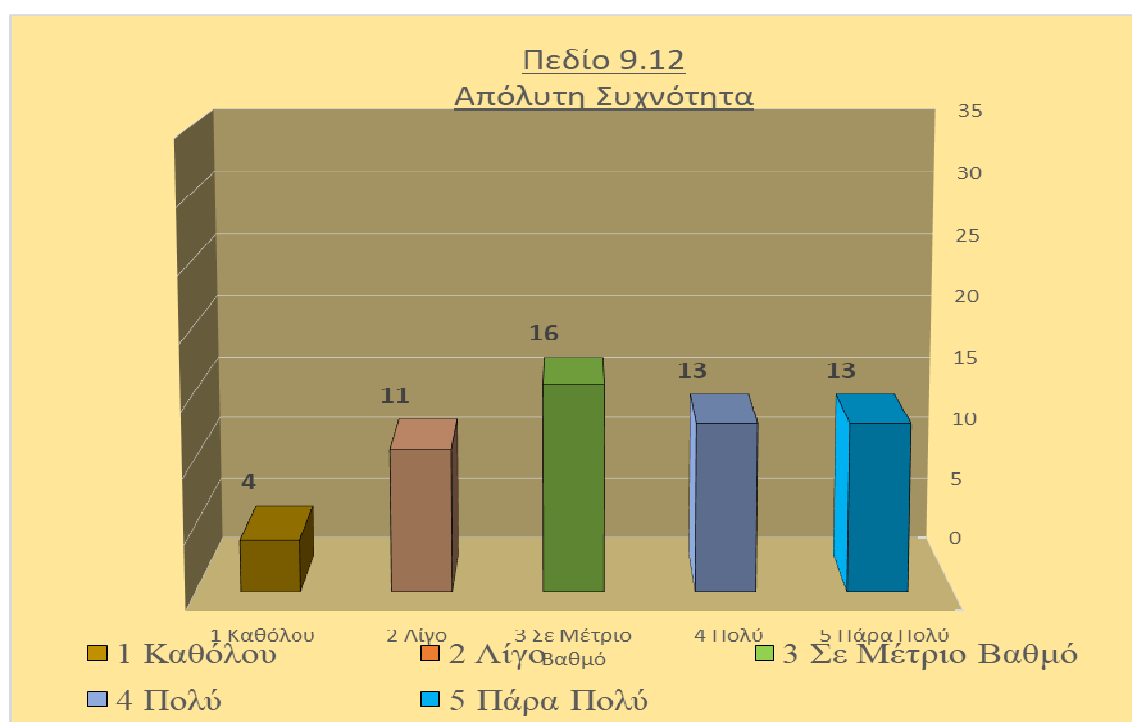
Διάγραμμα 6.d.9.11.2.: Πεδίο 9.11., Σχετική Συχνότητα

6.9.12. Πεδίο 9.12.: Καθαριότητα.

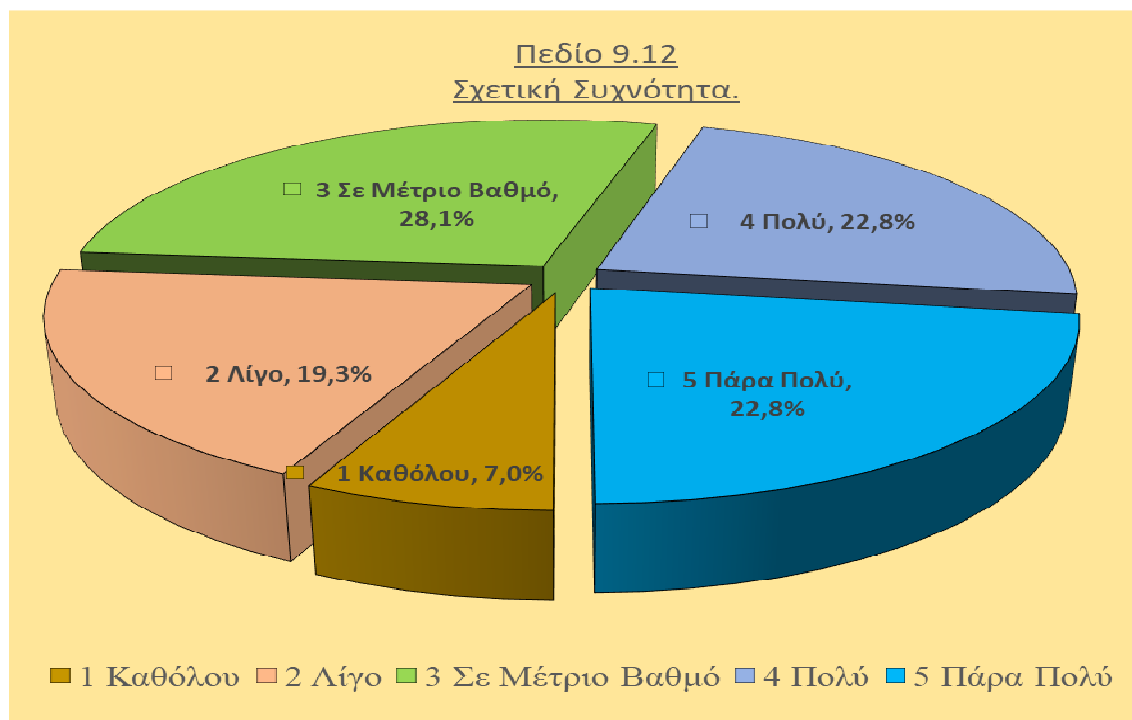
Το 28,1% (16) των συμμετεχόντων, απάντησε πως οι ελληνικές εταιρείες/οργανισμοί θα μπορούσαν να αναδειχθούν ως vendors της υπόψη δραστηριότητας, σε «μέτριο βαθμό». Απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ», έδωσε ποσοστό συμμετεχόντων 22,8% (13) και στις δύο περιπτώσεις (Πίνακας 6.t.9.12. και διαγράμματα 6.d.9.12.1. και 6.d.9.12.2.).

Πίνακας 6.t.9.12.: Πεδίο 9.12.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	4	7,0%	3,351
2	Λίγο	11	19,3%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	16	28,1%	
4	Πολύ	13	22,8%	
5	Πάρα Πολύ	13	22,8%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.9.12.1.: Πεδίο 9.12., Απόλυτη Συχνότητα



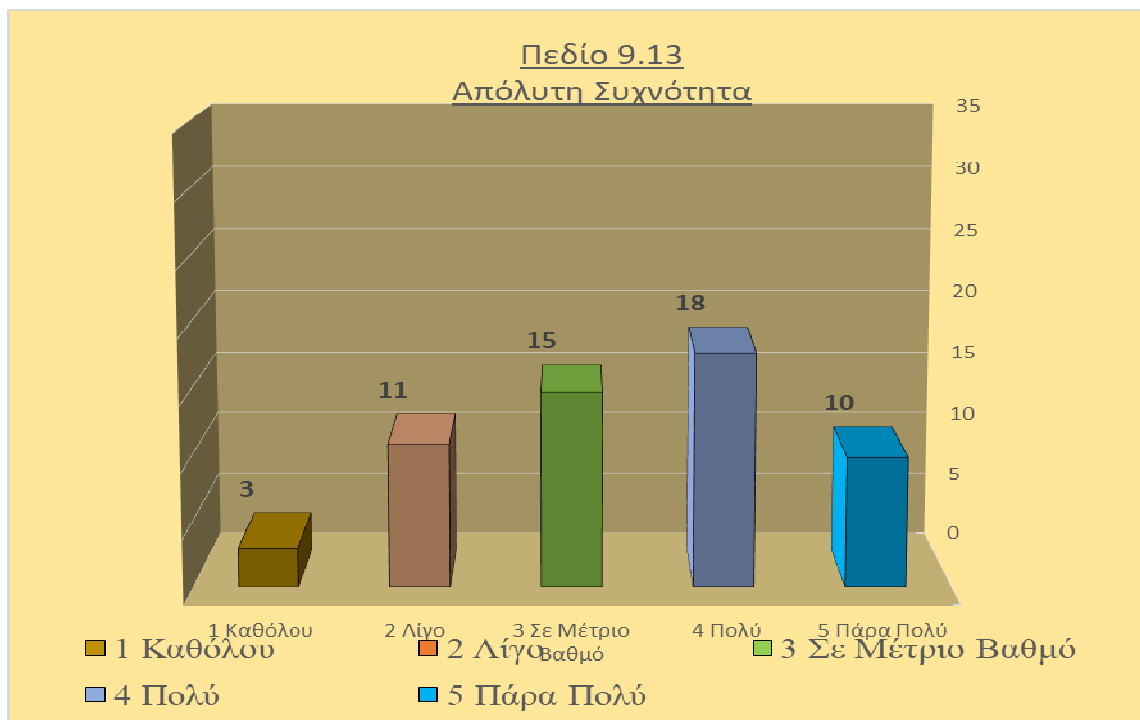
Διάγραμμα 6.d.9.12.2.: Πεδίο 9.12., Σχετική Συχνότητα

6.9.13. Πεδίο 9.13.: Φύλαξη.

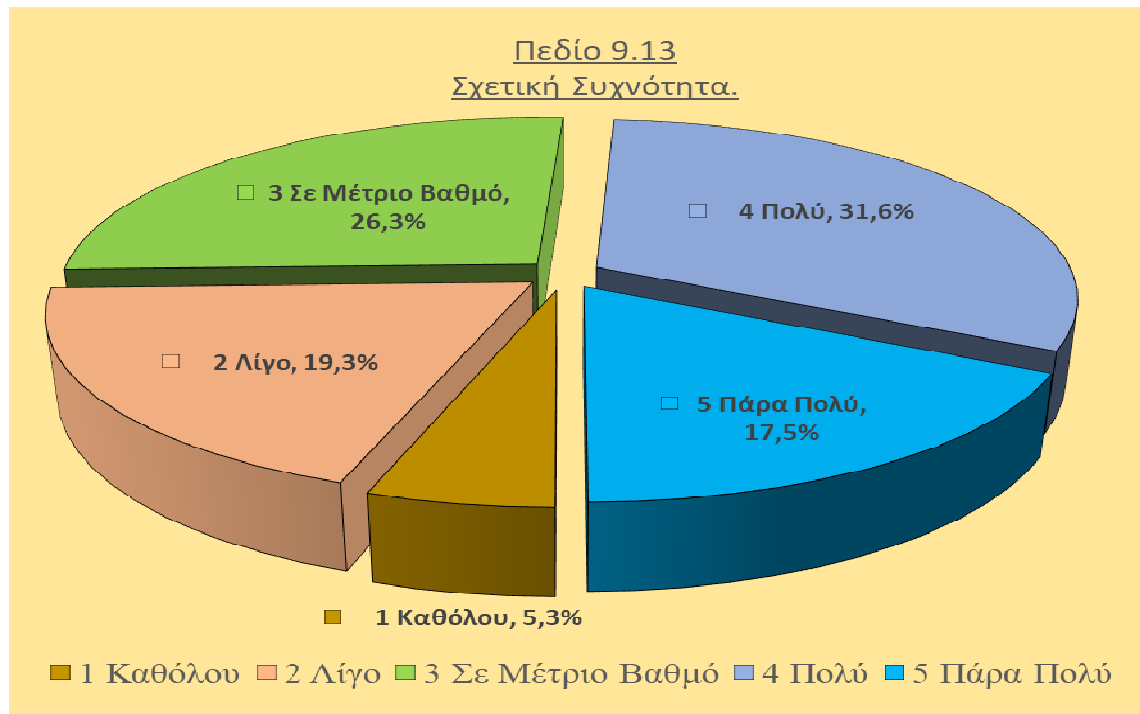
Το 26,3% (15) των συμμετεχόντων, απάντησε πως οι ελληνικές εταιρείες/οργανισμοί θα μπορούσαν να αναδειχθούν ως vendors της υπόψη δραστηριότητας, σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 31,6% (18) και 17,5% (10), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.t.9.13. και διαγράμματα 6.d.9.13.1. και 6.d.9.13.2.).

Πίνακας 6.t.9.13.: Πεδίο 9.13.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	3	5,3%	3,368
2	Λίγο	11	19,3%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	15	26,3%	
4	Πολύ	18	31,6%	
5	Πάρα Πολύ	10	17,5%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.9.13.1.: Πεδίο 9.13., Απόλυτη Συχνότητα



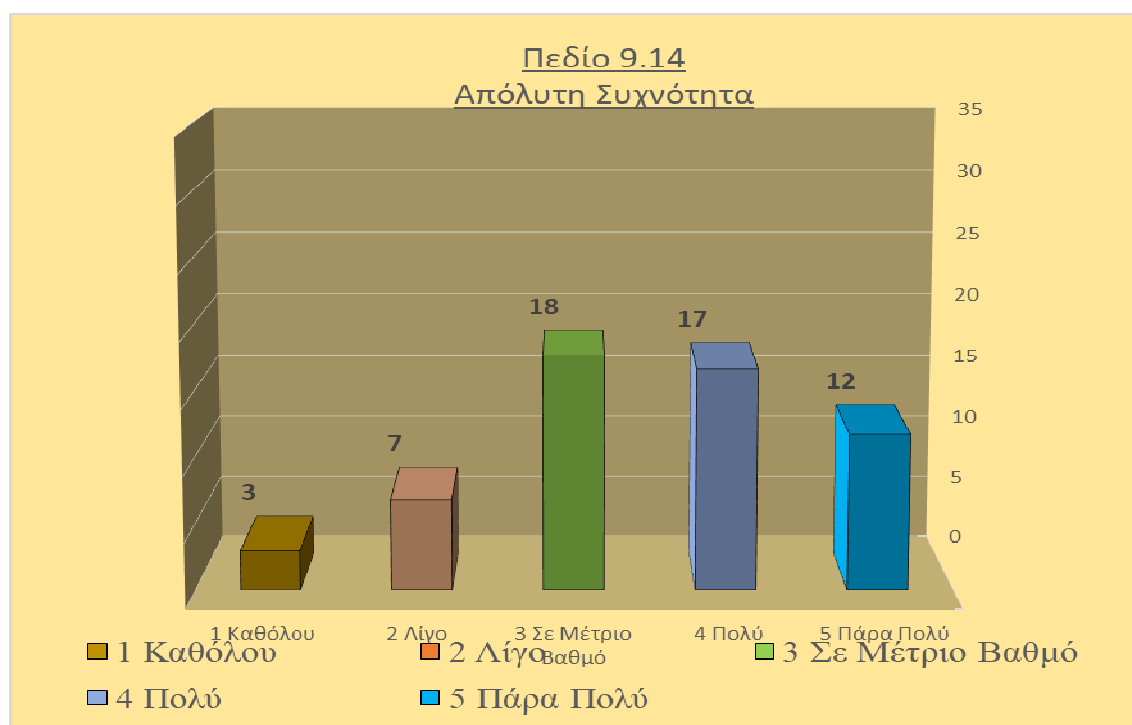
Διάγραμμα 6.d.9.13.2.: Πεδίο 9.13., Σχετική Συχνότητα

6.9.14. Πεδίο 9.14.: Συντήρηση κτηριακών υποδομών/τεχνικές υπηρεσίες.

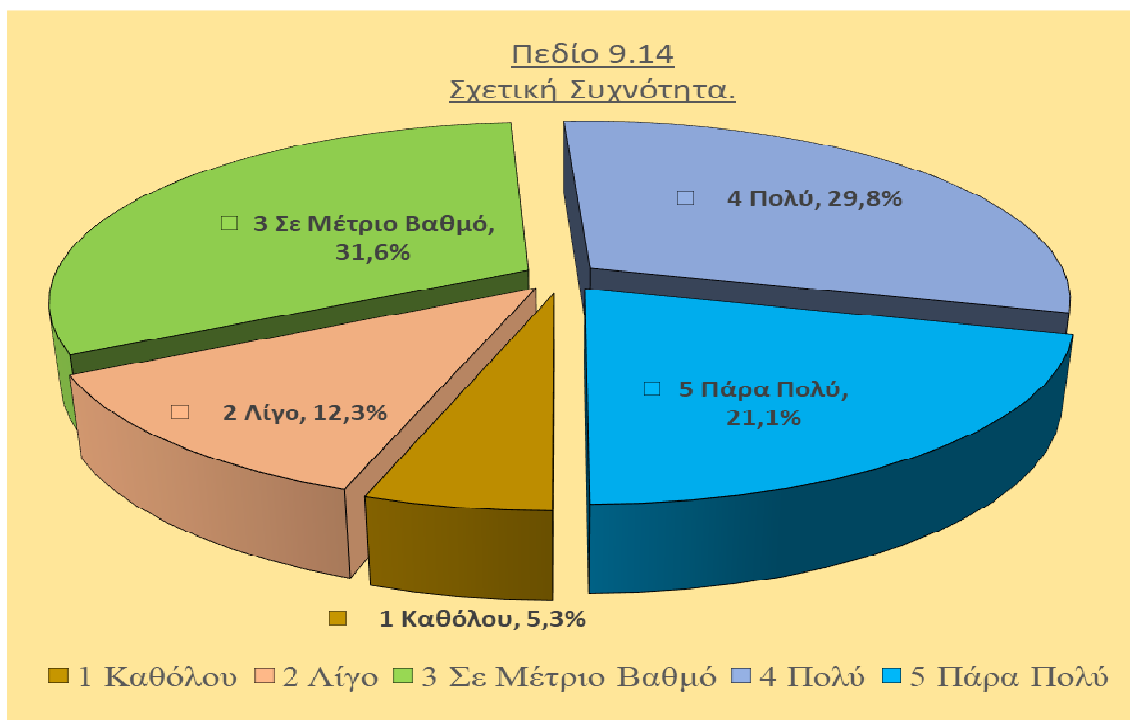
Το 31,6% (18) των συμμετεχόντων, απάντησε πως οι ελληνικές εταιρείες/οργανισμοί θα μπορούσαν να αναδειχθούν ως vendors της υπόψη δραστηριότητας, σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 29,8% (17) και 21,1% (12), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.t.9.14. και διαγράμματα 6.d.9.14.1. και 6.d.9.14.2.).

Πίνακας 6.t.9.14.: Πεδίο 9.14.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	3	5,3%	3,491
2	Λίγο	7	12,3%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	18	31,6%	
4	Πολύ	17	29,8%	
5	Πάρα Πολύ	12	21,1%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.9.14.1.: Πεδίο 9.14., Απόλυτη Συχνότητα



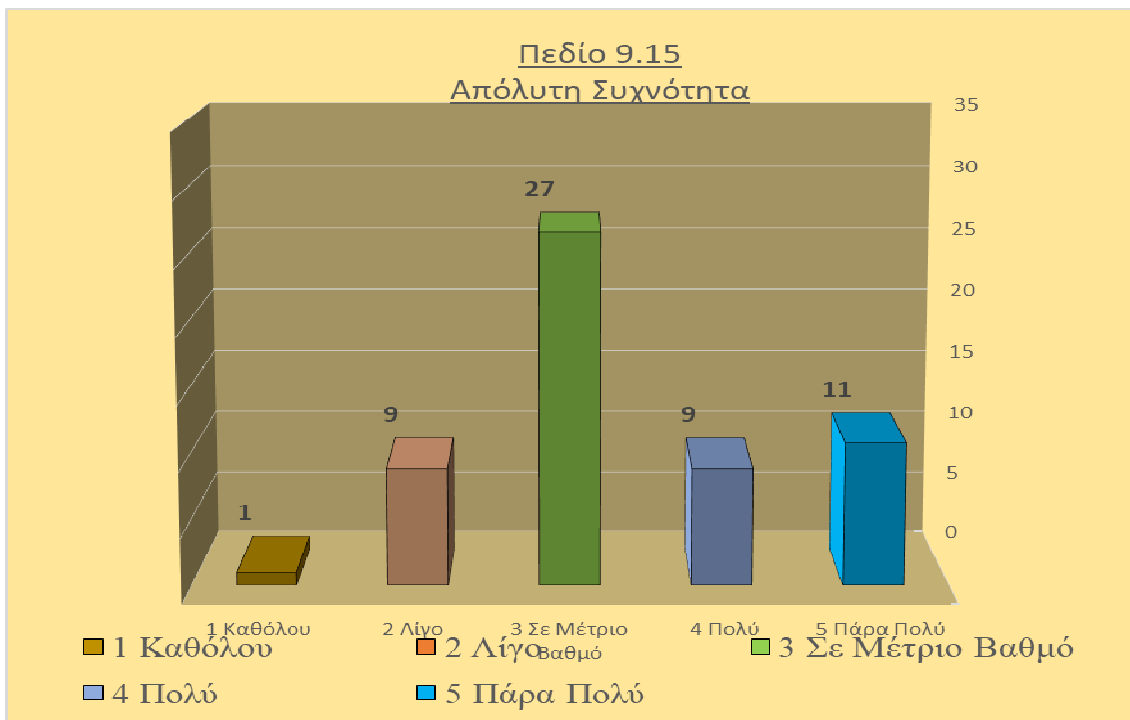
Διάγραμμα 6.d.9.14.2.: Πεδίο 9.14., Σχετική Συχνότητα

6.9.15. Πεδίο 9.15.: Δημόσιες σχέσεις.

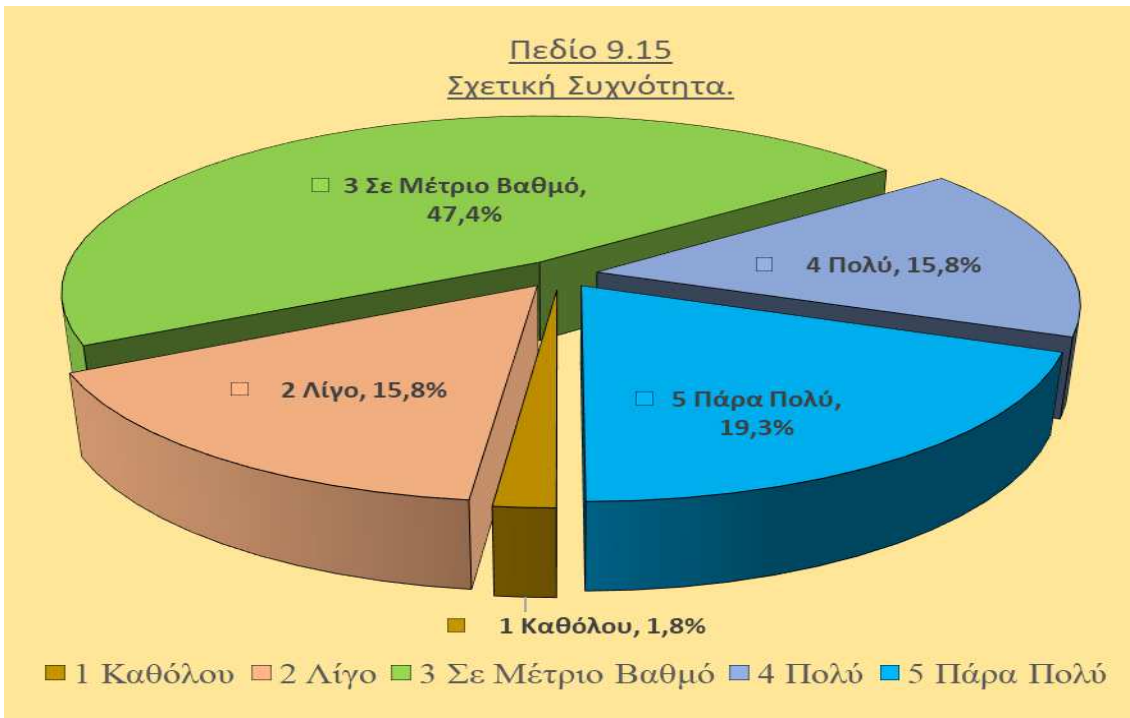
Το 47,4% (27) των συμμετεχόντων, απάντησε πως οι ελληνικές εταιρείες/οργανισμοί θα μπορούσαν να αναδειχθούν ως vendors της υπόψη δραστηριότητας, σε «μέτριο βαθμό». Ποσοστό συμμετεχόντων 15,8% (9) και 19,3% (11), έδωσαν απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντίστοιχα (Πίνακας 6.t.9.15. και διαγράμματα 6.d.9.15.1. και 6.d.9.15.2.).

Πίνακας 6.t.9.15.: Πεδίο 9.15.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	1	1,8%	3,351
2	Λίγο	9	15,8%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	27	47,4%	
4	Πολύ	9	15,8%	
5	Πάρα Πολύ	11	19,3%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.9.15.1.: Πεδίο 9.15., Απόλυτη Συχνότητα



Διάγραμμα 6.d.9.15.2.: Πεδίο 9.15., Σχετική Συχνότητα

6.9.16. Πεδίο 9.16.: Τυχόν άλλες Δραστηριότητες, επί των οποίων πιστεύουν οι ερωτώμενοι, ότι η Ελλάδα θα μπορούσε να αναδειχθεί και να ωφεληθεί ως «κέντρο υποδοχής» τους στο πλαίσιο του outsourcing [“hot spot” (οι ελληνικές εταιρείες ή οι ελληνικοί κρατικοί οργανισμοί, ως vendors)], καθώς και τη διαβάθμιση αυτών [(1:Καθόλου), (2: Λίγο), (3: Σε Μέτριο Βαθμό), (4: Πολύ), (5: Πάρα Πολύ)].

Σε αυτό το πεδίο, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να παραθέσουν προαιρετικά, τυχόν άλλη δραστηριότητα που θα μπορούσαν να αναλάβουν οι ελληνικές εταιρείες/οργανισμοί, ως vendors. Συναφώς, καταγράφηκε η δραστηριότητα «οργάνωση γραφείου/γραμματειακή υποστήριξη», με βαρύτητα στην κλίμακα Likert, 5 («Πάρα Πολύ»).

6.10. Πεδίο 10.: Σε τι βαθμό το υφιστάμενο νομικό/ κανονιστικό πλαίσιο του Ελληνικού Κράτους, διευκολύνει την προσέλκυση και ανάληψη από ελληνικές επιχειρήσεις, επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο πλαίσιο του outsourcing; [ανάδειξη της Ελλάδας ως «Κέντρο Υποδοχής (“hot spot”) Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων» - Ανάδειξη ελληνικών επιχειρήσεων/ οικονομικών οργανισμών, ως vendors].

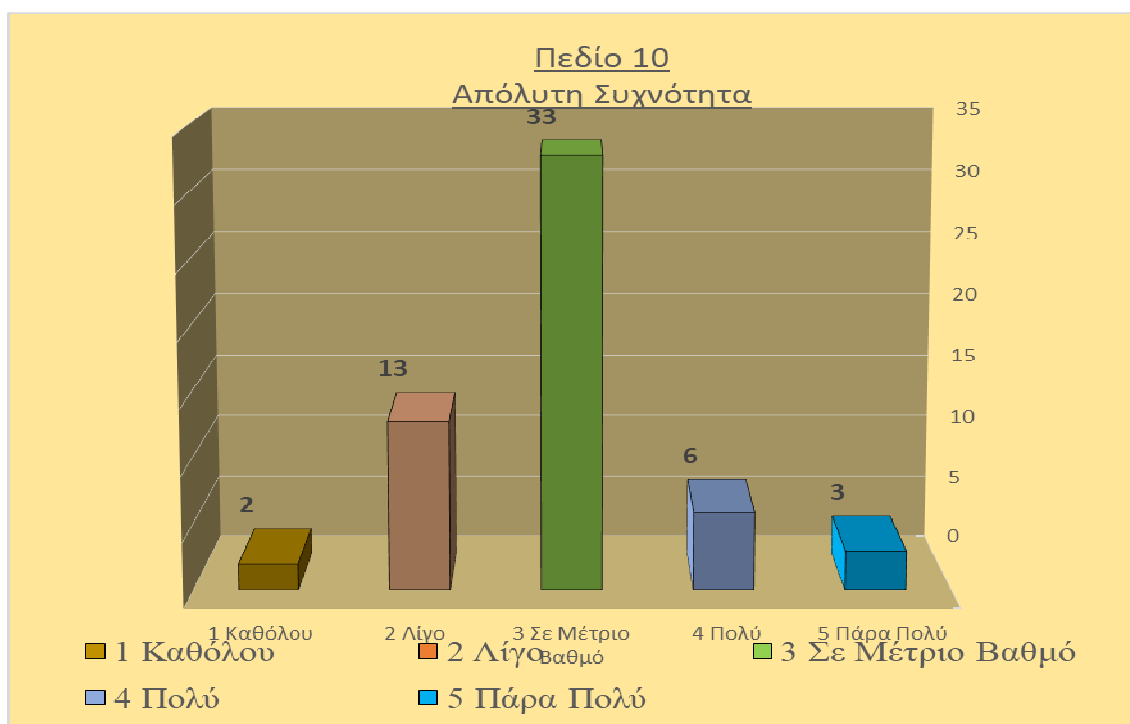
Στο πεδίο 10 του ερωτηματολογίου της έρευνας, επιχειρείται μια προσέγγιση για εξαγωγή ενδείξεων, αναφορικά με τη νομοθεσία και το συναφές κανονιστικό πλαίσιο του Ελληνικού Κράτους, ως προς το αν διευκολύνει την προσέλκυση και ανάληψη από τις ελληνικές επιχειρήσεις, επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο πλαίσιο του outsourcing; [ανάδειξη της Ελλάδας ως «Κέντρο Υποδοχής (“hot spot”) Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων» - Ανάδειξη ελληνικών επιχειρήσεων/ οικονομικών οργανισμών, ως vendors].

Με βάση τις απαντήσεις των ερωτώμενων, η πλειοψηφία (57,9%, 33 απαντήσεις) θεωρεί πως σε μέτριο βαθμό επιτυγχάνεται το υπόψη αποτέλεσμα. Το 22,8% (13) πιστεύει πως είναι επαρκής σε μικρό («Λίγο») βαθμό, ενώ το 15,8% (9)

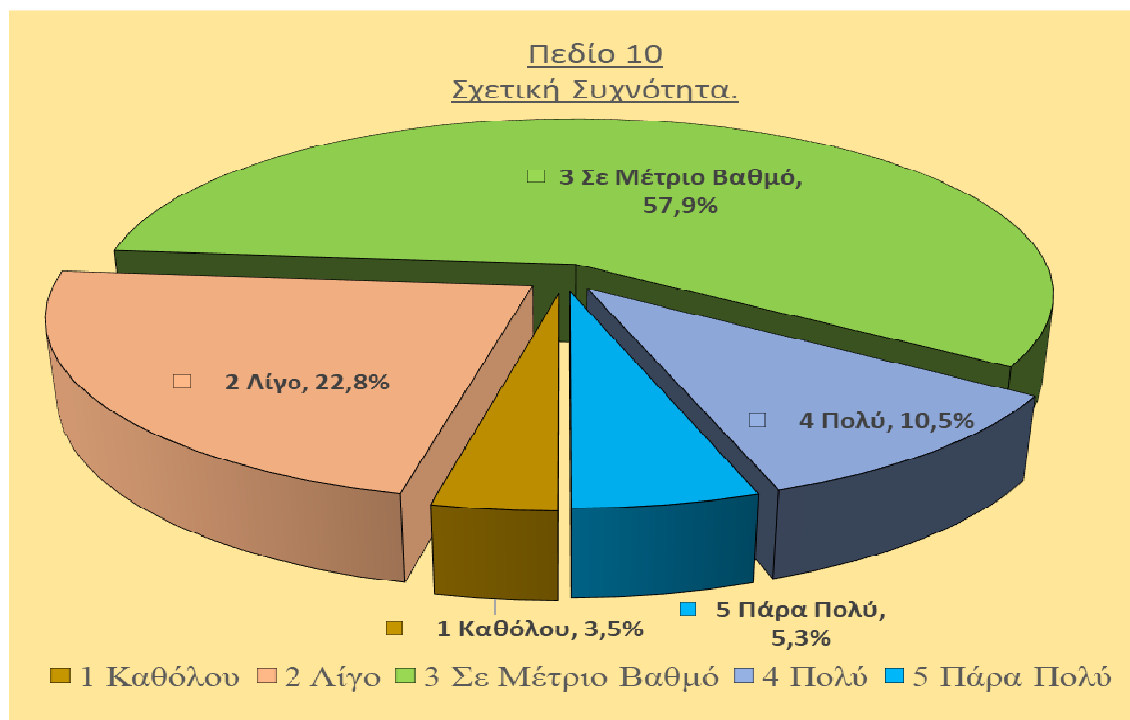
απάντησε πως εξυπηρετεί τον επιδιωκόμενο σκοπό «Πολύ» (10,5%, 6 απαντήσεις) ή «Πάρα Πολύ» (5,3%, 3 απαντήσεις) (Πίνακας 6.t.10. και διαγράμματα 6.d.10.1. και 6.d.10.2.).

Πίνακας 6.t.10.: Πεδίο 10.

A/A	Τιμές	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Μέσος Όρος
1	Καθόλου	2	3,5%	2,912
2	Λίγο	13	22,8%	
3	Σε Μέτριο Βαθμό	33	57,9%	
4	Πολύ	6	10,5%	
5	Πάρα Πολύ	3	5,3%	
-	Σύνολα	57	100,0%	



Διάγραμμα 6.d.10.1.: Πεδίο 10., Απόλυτη Συχνότητα



Διάγραμμα 6.d.10.2.: Πεδίο 10., Σχετική Συχνότητα

6.11. Πεδίο 11.: Προαιρετικά Συμπληρωματικά Στοιχεία επί του Outsourcing.

6.11.1. Στο υπόψη πεδίο, οι συμμετέχοντες στην έρευνα, κλήθηκαν να αποτυπώσουν κατά την κρίση τους, τυχόν συμπληρωματικά στοιχεία, τα οποία πιστεύουν ότι επιδρούν στο outsourcing ή επηρεάζονται από αυτό. Οι θέσεις που εκτέθηκαν, αναφέρουν/τονίζουν:

6.11.1.1. Την πολύ μεγάλη επιβάρυνση των υπαλλήλων του client.

6.11.1.2. Την εκτόξευση του διαχειριστικού κόστους/ τη σπατάλη χρόνου, σε:

6.11.1.2.1. Συναντήσεις client-vendor, προκειμένου ο vendor να κατανοήσει τις διαδικασίες/απαιτήσεις του client.

6.11.1.2.2. Παρεμβατικές διορθώσεις των υπαλλήλων του client, στα παραδοτέα του vendor.

6.11.1.3. Την αναίρεση του επιχειρήματος της ταχύτητας του vendor,

λόγω της κατώτερης ποιότητας των παραδοτέων του vendor, σε σχέση με τα αντίστοιχα του client.

6.11.1.4. Την αναγκαιότητα απλοποίησης των διαδικασιών ανάθεσης και πληρωμών.

6.11.1.5. Την καταλυτική επίδραση της κουλτούρας/νοοτροπίας των επιχειρήσεων, για την επιτυχή εφαρμογή του outsourcing.

Κεφάλαιο 7

Αποτελέσματα της Μελέτης/Έρευνας - Συμπεράσματα

Με βάση τις θεματικές ενότητες του ερωτηματολογίου της έρευνας [Παράρτημα «Α»] και σε σύνδεση με τα Κεφάλαια 2 [«Βιβλιογραφική Επισκόπηση», 4 [«Ενδεικτικές Υφιστάμενες Έρευνες/Μελέτες»] και 5 [«Ερευνητικά Ερωτήματα»], στο παρόν Κεφάλαιο αποτυπώνουμε σε συγκεντρωτικά διαγράμματα τις συλλεχθείσες πληροφορίες/απαντήσεις του Κεφαλαίου 6 [«Αποτύπωση Ευρημάτων Ερωτηματολογίου»], ώστε να δοθεί μια πληρέστερη εικόνα του διερευνούμενου θέματος.

Έτσι, αποτυπώνουμε συγκεντρωτικά στα Διαγράμματα:

- α. Από 7.d.1.1. μέχρι 7.d.1.4.: Τα «Πιθανά πλεονεκτήματα/ωφέλειες, από την εφαρμογή του outsourcing [Πεδίο 5. (5.1.-5.9.)]»
- β. Από 7.d.2.1. μέχρι 7.d.2.4.: Τους «Πιθανούς κινδύνους/κόστη, από την εφαρμογή του outsourcing [Πεδίο 6. (6.1.-6.14.)]».
- γ. Από 7.d.3.1. μέχρι 7.d.3.4.: Τις «Πιθανές δυσκολίες/αδυναμίες/σφάλματα, κατά την εφαρμογή/υλοποίηση του outsourcing [Πεδίο 7. (7.1.-7.10.)]».
- δ. Από 7.d.4.1. μέχρι 7.d.4.4.: Τις «Δραστηριότητες που ανατίθενται από τις ελληνικές εταιρείες ή τους ελληνικούς κρατικούς οργανισμούς, σε τρίτους φορείς, στο πλαίσιο του outsourcing (οι ελληνικές εταιρείες ή οι ελληνικοί κρατικοί οργανισμοί, ως clients) [Πεδίο 8. (8.1. - 8.15.)]».
- ε. Από 7.d.5.1. μέχρι 7.d.5.4.: Τις «Δραστηριότητες, επί των οποίων η Ελλάδα θα μπορούσε να αναδειχθεί και να ωφεληθεί ως «κέντρο υποδοχής» τους, στο πλαίσιο του outsourcing [“hot spot” (οι ελληνικές εταιρείες ή οι ελληνικοί κρατικοί οργανισμοί, ως vendors)] [Πεδίο 9. (9.1. - 9.15.)]».

Στις υπόψη ομάδες (έκαστη τεσσάρων) διαγραμμάτων:

- α. Το εκάστοτε πρώτο διάγραμμα, αποτυπώνει το μέσο όρο των απαντήσεων, βάσει της Κλίμακας Likert.
- β. Το δεύτερο, τη μέγιστη βαθμολογία [(5) «Πάρα Πολύ»].
- γ. Το τρίτο, το άθροισμα των βαθμολογιών [(5) «Πάρα Πολύ»] και [(4)

«Πολύ»].

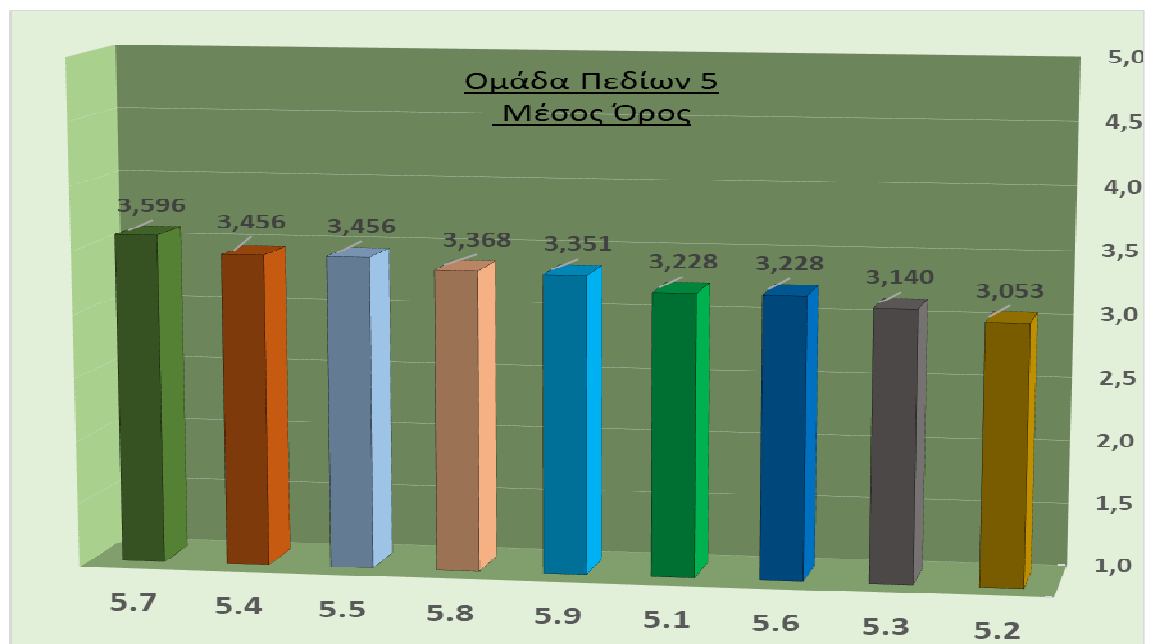
δ. Το τέταρτο, το άθροισμα των βαθμολογιών [(5) «Πάρα Πολύ»], [(4) «Πολύ»] και [(3) «Σε Μέτριο Βαθμό»].

Επιπρόσθετα, στους Πίνακες από 7.t.1. μέχρι 7.t.4., επιχειρείται μια πληρέστερη οπτική απεικόνιση/σύγκριση, για τις Δραστηριότητες που αναθέτουν οι ελληνικές εταιρείες ως Clients [Πεδίο 8. (8.1. - 8.15.)] έναντι των ίδιων δραστηριοτήτων που αναλαμβάνουν ως Vendors [Πεδίο 9. [(9.1. - 9.15.)].

7.1. Διαγράμματα από 7.d.1.1. μέχρι 7.d.1.4.: «Πιθανά πλεονεκτήματα/ωφέλειες, από την εφαρμογή του outsourcing [Πεδίο 5. (5.1.-5.9.)]»

7.1.1. Διάγραμμα 7.d.1.1.: Ομάδα Πεδίων 5, Μέσος Όρος:

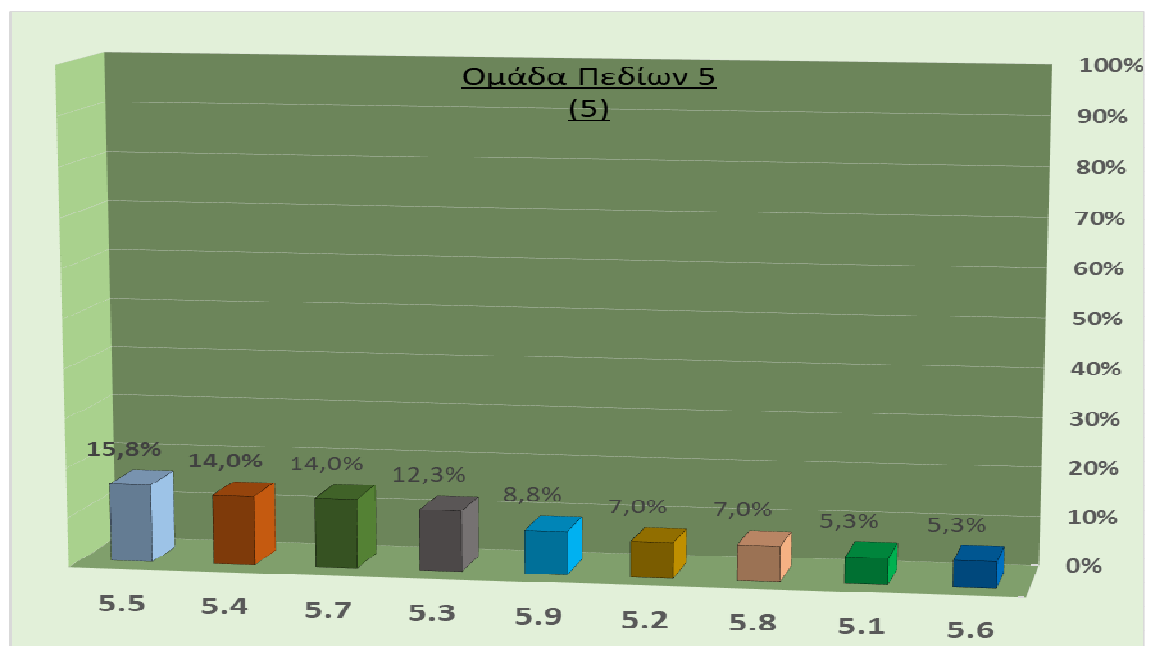
Το πιθανό πλεονέκτημα 5.7. («Εξειδίκευση και εξοικονόμηση κόστους ευκαιρίας [...]») εμφανίζει τον μεγαλύτερο μέσο όρο (3,596), με δεύτερα τα 5.4. («Βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των διαδικασιών και απόκτηση/ενίσχυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας») και 5.5. [«Οι vendors (service companies) παρέχουν στον client, γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και ιδέες, τις οποίες δεν μπορεί ή δεν είναι οικονομικά αποδεκτό να αναπτύξει ο ίδιος ο client»] (3,456). Μικρότερο μέσο όρο, εμφανίζει το 5.2. («Εξοικονόμηση μισθοδοτικού κόστους, λόγω των διαφορετικών επιπέδων μισθών μεταξύ των διαφόρων κρατών») (3,053). Όλα τα πιθανά πλεονεκτήματα, παρουσιάζουν μέσο όρο μεγαλύτερο του 3 («Σε μέτριο Βαθμό»). Παρατηρούμε ότι δεν υφίστανται ακραίες τιμές μέσω όρων (κοντά στο 5 ή στο 1).



Διάγραμμα 7.d.1.1.: Ομάδα Πεδίων 5, Μέσος Όρος

7.1.2. Διάγραμμα 7.d.1.2.: Ομάδα Πεδίων 5, (5):

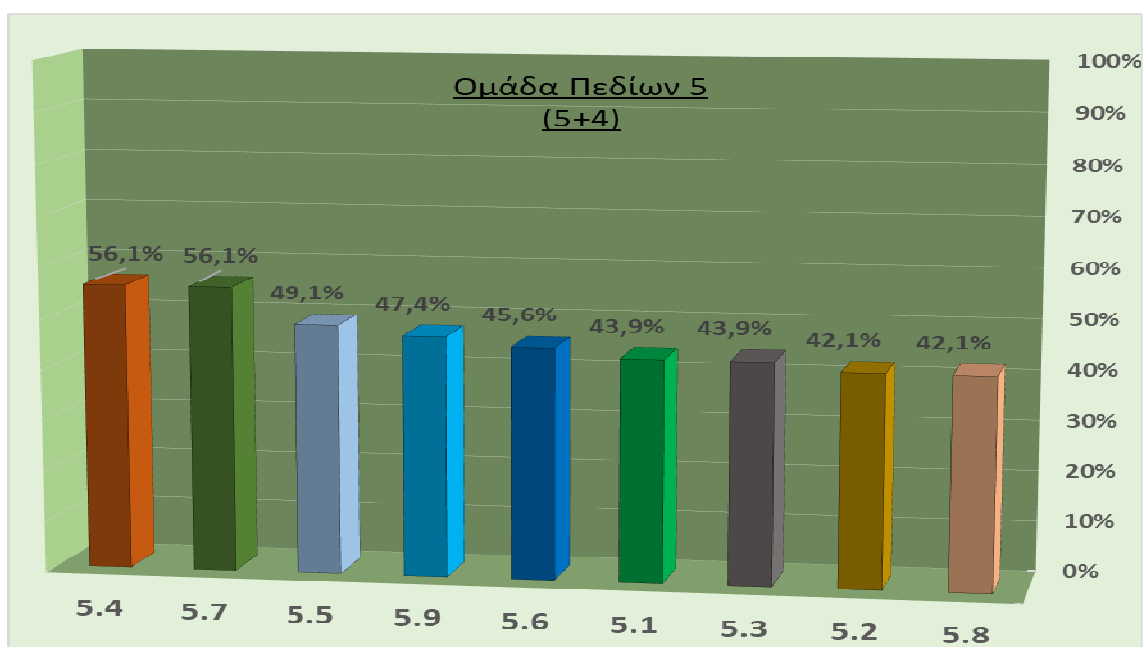
Το πιθανό πλεονέκτημα 5.5. [Οι vendors (service companies) παρέχουν στον client, γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και ιδέες, τις οποίες δεν μπορεί ή δεν είναι οικονομικά αποδεκτό να αναπτύξει ο ίδιος ο client] εμφανίζει την υψηλότερη μέγιστη (5) βαθμολογία (15,8%). Ακολουθούν οι απαντήσεις 5.4. (Βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των διαδικασιών και απόκτηση/ενίσχυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας) και 5.7. («Εξειδίκευση και εξοικονόμηση κόστους ευκαιρίας [...]») (14,0%). Τη χαμηλότερη μέγιστη (5) βαθμολογία, εμφανίζουν τα πιθανά πλεονεκτήματα 5.6. (Εξοικονόμηση του χρόνου ανάπτυξης και τοποθέτησης ενός προϊόντος σε μια αγορά) και 5.1. (Εξοικονόμηση σταθερού κόστους / Μετατροπή σταθερού κόστους σε μεταβλητό) (5,3%).



Διάγραμμα 7.d.1.2.: Ομάδα Πεδίων 5, (5)

7.1.3. Διάγραμμα 7.d.1.3.: Ομάδα Πεδίων 5, (5+4):

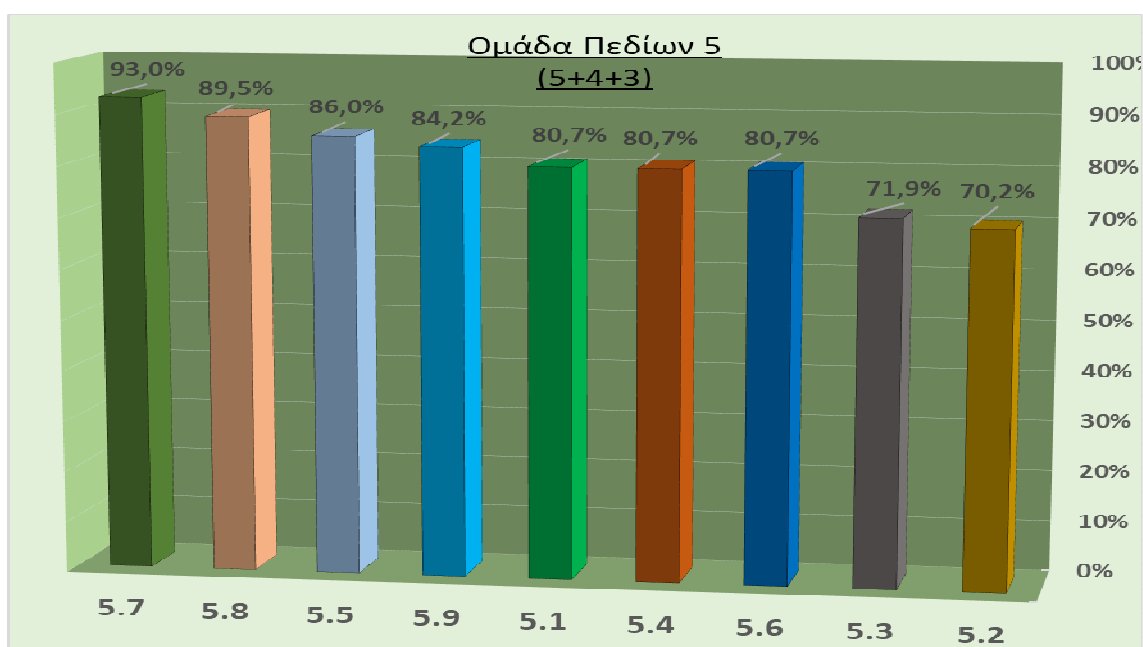
Τα πλεονεκτήματα 5.4. (Βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των διαδικασιών και απόκτηση/ενίσχυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας) και 5.7. («Εξειδίκευση και εξοικονόμηση κόστους ευκαιρίας [...]») κατατάσσονται πρώτα (56,1%), με κριτήριο αθροιστικά τις απαντήσεις (5) [«Πάρα Πολύ»] και (4) [«Πολύ»]. Τελευταίο είναι το 5.8. [Επικέντρωση του client στα αποτελέσματα/εκροές (outputs) και όχι στις εισροές (inputs)] (42,1%) με το υπόψη κριτήριο.



Διάγραμμα 7.d.1.3.: Ομάδα Πεδίων 5, (5+4)

7.1.4. Διάγραμμα 7.d.1.4.: Ομάδα Πεδίων 5, (5+4+3):

Παρατηρούμε ότι τα πιθανά πλεονεκτήματα συγκεντρώνουν έκαστο, ποσοστά απαντήσεων σπουδαιότητας τουλάχιστον 3 [«Σε μέτριο βαθμό»] και μέχρι 5 [«Πάρα Πολύ»], από 70,3% μέχρι 93,0%. Το 5.7. («Εξειδίκευση και εξοικονόμηση κόστους ευκαιρίας [...]») συγκεντρώνει το μεγαλύτερο αθροιστικό ποσοστό (93,0%), ενώ το 5.2. (Εξοικονόμηση μισθοδοτικού κόστους, λόγω των διαφορετικών επιπέδων μισθών μεταξύ των διαφόρων κρατών) το μικρότερο (70,2%).

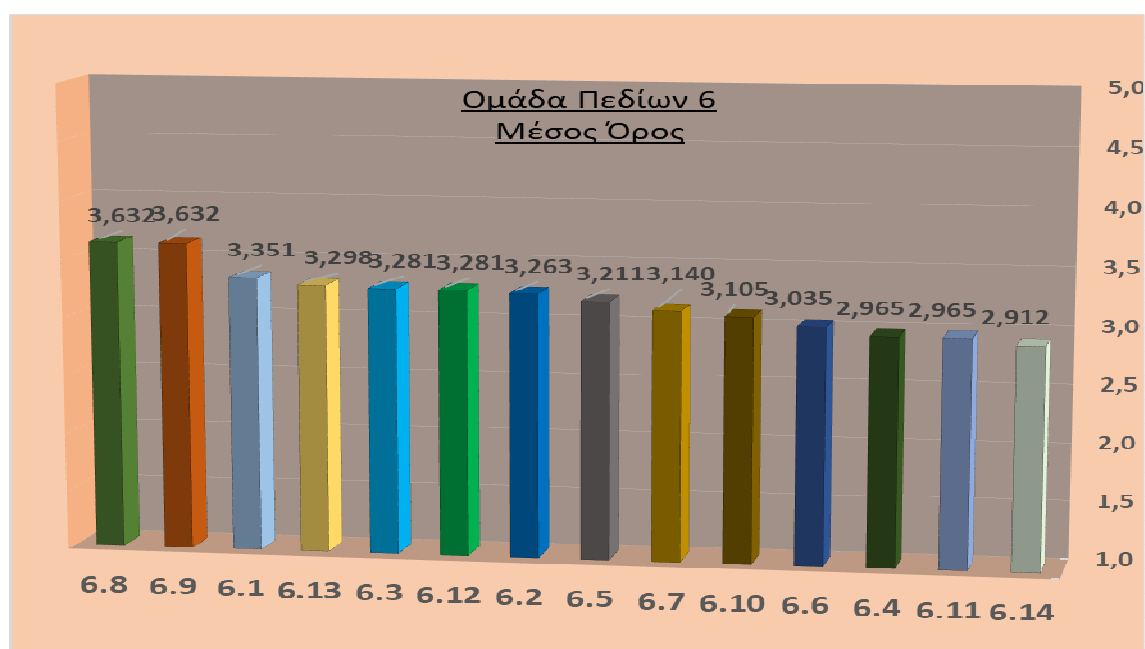


Διάγραμμα 7.d.1.4.: Ομάδα Πεδίων 5, (5+4+3)

7.2. Διαγράμματα από 7.d.2.1. μέχρι 7.d.2.4.: «Πιθανοί κίνδυνοι/κόστη, από την εφαρμογή του outsourcing [Πεδίο 6. (6.1.-6.14.)]».

7.2.1. Διάγραμμα 7.d.2.1.: Ομάδα Πεδίων 6, Μέσος Όρος:

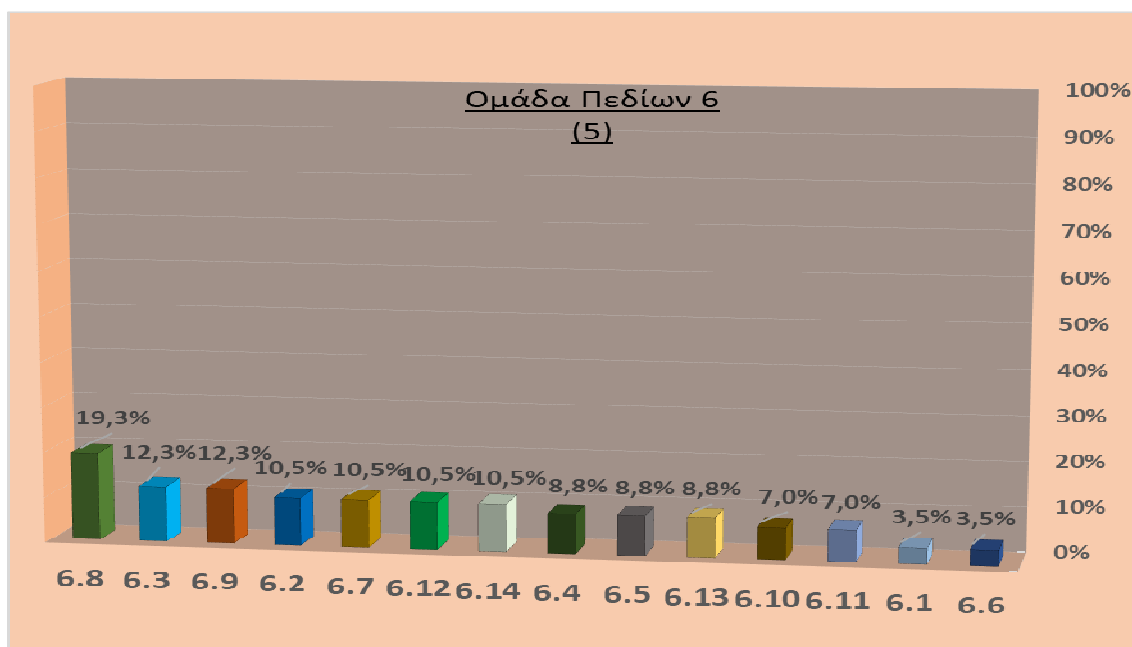
Οι πιθανοί κίνδυνοι/κόστη 6.8. [Οικονομικά και κοινωνικά (απολύσεις/μετεγκαταστάσεις κλπ.) κόστη προσαρμογής κατά την εφαρμογή του outsourcing. Πτώση του ηθικού των εργαζομένων του client. Εξασθένηση της εσωτερικής συνοχής του client] και 6.9. [Ο client ενδέχεται να επηρεάζεται/ «εγκλωβιστεί» από τη δύναμη/ δράση/ αδυναμίες των vendors/ suppliers], συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο μέσο όρο στην πενταβάθμια κλίμακα Likert (3,632). Τη μικρότερη σοβαρότητα εμφανίζει το 6.14. (Απώλεια δικαιωμάτων τεχνολογικής /πνευματικής ιδιοκτησίας του client) (2,912). Τα 6.4. (Κίνδυνος συρρίκνωσης του client.) (2,965), 6.11. (Διακοπές /αδυναμία ανεφοδιασμού του client) (2,965) και 6.14. (Απώλεια δικαιωμάτων τεχνολογικής /πνευματικής ιδιοκτησίας του client) (2,912), βρίσκονται με μέσο όρο σοβαρότητας/επικινδυνότητας λίγο μικρότερο του 3 [«Σε Μέτριο Βαθμό»]. Παρατηρούμε ότι δεν υφίστανται ακραίες τιμές μέσωσ όρων (κοντά στο 5 ή στο 1).



Διάγραμμα 7.d.2.1.: Ομάδα Πεδίων 6, Μέσος Όρος

7.2.2. Διάγραμμα 7.d.2.2.: Ομάδα Πεδίων 6, (5):

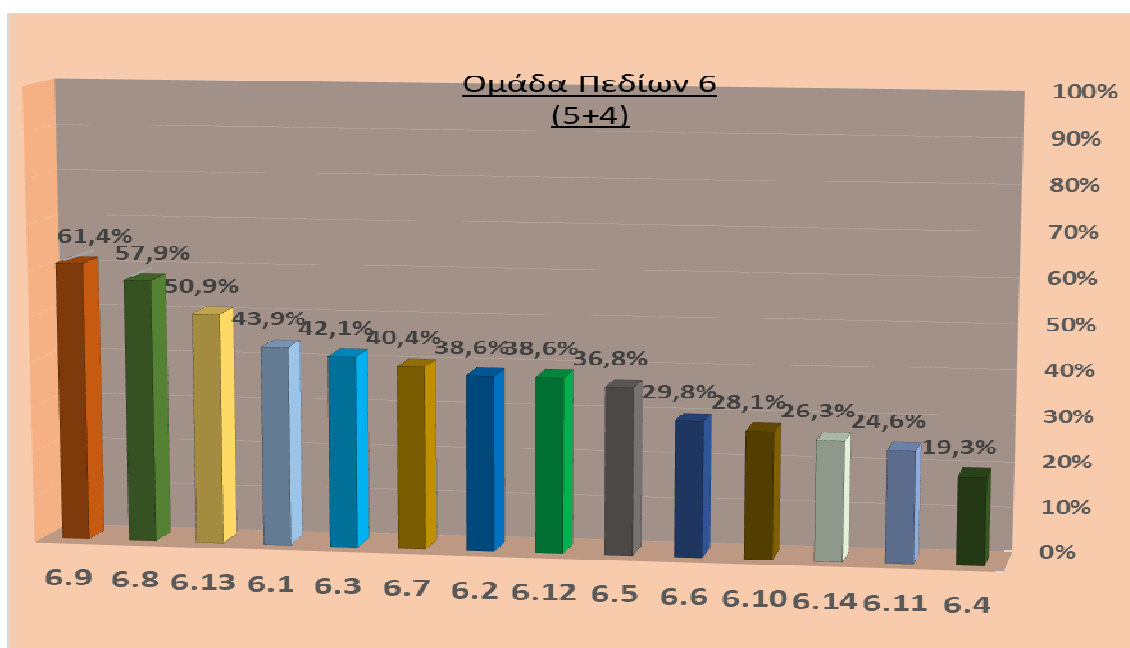
Ο πιθανός κίνδυνος/κόστος 6.8. [Οικονομικά και κοινωνικά (απολύσεις/μετεγκαταστάσεις κλπ.) κόστη προσαρμογής κατά την εφαρμογή του outsourcing. Πτώση του ηθικού των εργαζομένων του client. Εξασθένιση της εσωτερικής συνοχής του client] εμφανίζει τη μεγαλύτερη βαθμολογία (ποσοστό 19,3%) στην κατηγορία 5 [«Πάρα Πολύ»], με σχετικά μεγάλη (εμφανή) διαφορά από τους υπόλοιπους πιθανούς κινδύνους. Οι 6.3. [Απώλεια ελέγχου των αποτελεσμάτων (outputs)] και 6.9. [Ο client ενδέχεται να επηρεάζεται/ «εγκλωβιστεί» από τη δύναμη/ δράση/ αδυναμίες των vendors/ suppliers] ακολουθούν, με 12,3%. Το μικρότερο ποσοστό απαντήσεων βαρύτητας 5, εμφανίζουν οι 6.1. [Κόστη παρακολούθησης και συντονισμού της παραγωγικής δραστηριότητας του/των vendor(s)] και 6.6. (Απώλεια του εταιρικού διακριτού χαρακτήρα του client, εξαιτίας των δυσδιάκριτων ορίων που ενδέχεται να προκύψουν από τη μετακίνηση του προσωπικού, στο πλαίσιο της συνεργασίας με τους vendors) (3,5%).



Διάγραμμα 7.d.2.2.: Ομάδα Πεδίων 6, (5)

7.2.3. Διάγραμμα 7.d.2.3.: Ομάδα Πεδίων 6, (5+4):

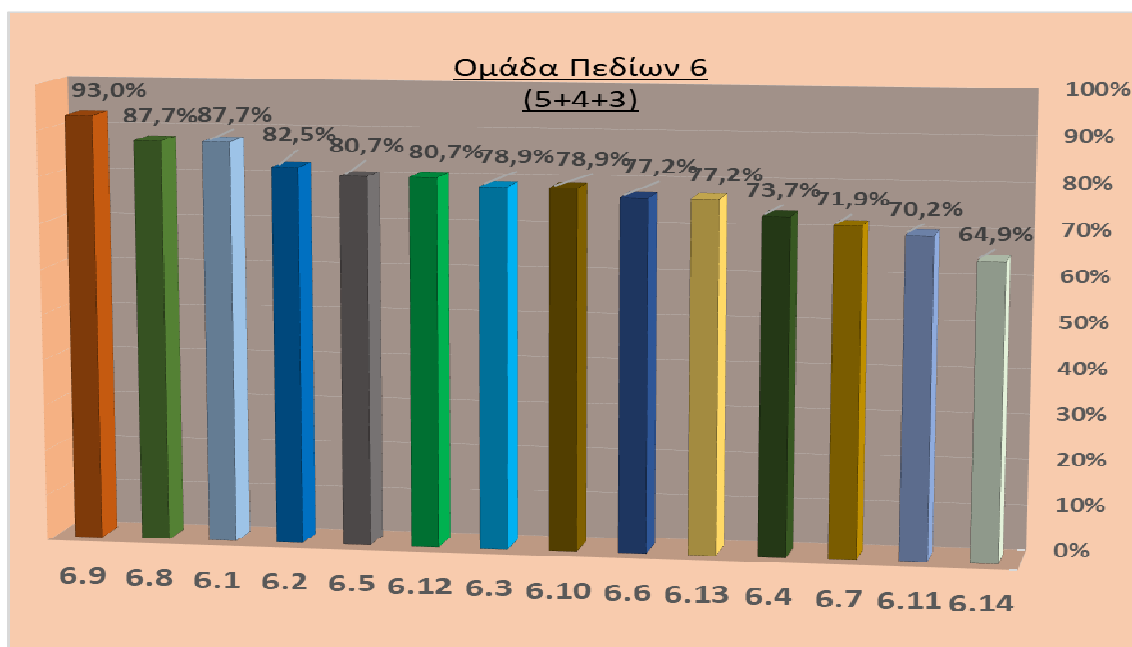
Παρατηρούμε μια διασπορά αθροιστικών απαντήσεων, από 19,3% μέχρι 61,4%, στο αθροιστικό ποσοστό που αποτυπώνεται για τις βαρύτητες 5 [«Πάρα Πολύ»] και 4 [«Πολύ»]. Διακρίνονται οι τρεις πρώτοι πιθανοί κίνδυνοι, 6.9. (Ο client ενδέχεται να επηρεάζεται/ «εγκλωβιστεί» από τη δύναμη/ δράση/ αδυναμίες των vendors/ suppliers) (61,4%), 6.8. [Οικονομικά και κοινωνικά (απολύσεις/ μετεγκαταστάσεις κλπ.) κόστη προσαρμογής κατά την εφαρμογή του outsourcing. Πτώση του ηθικού των εργαζομένων του client. Εξασθένιση της εσωτερικής συνοχής του client] (57,9%) και 6.13. (Διαρροή εμπιστευτικών και κρίσιμων επιχειρηματικών πληροφοριών του client) (50,9%), καθώς και ο τελευταίος 6.4. (Κίνδυνος συρρίκνωσης του client) (19,3%).



Διάγραμμα 7.d.2.3.: Ομάδα Πεδίων 6, (5+4)

7.2.4. Διάγραμμα 7.d.2.4.: Ομάδα Πεδίων 6, (5+4+3):

Τα ποσοστά απαντήσεων σπουδαιότητας τουλάχιστον 3 [«Σε μέτριο βαθμό»] και μέχρι 5 [«Πάρα Πολύ»], κυμαίνονται μεταξύ 64,9% και 93,0%, υποδηλώνοντας ενδείξεις ανησυχίας επί των πιθανών κινδύνων από την εφαρμογή του outsourcing. Οι 6.9. (Ο client ενδέχεται να επηρεάζεται/ «εγκλωβιστεί» από τη δύναμη/ δράση/ αδυναμίες των vendors/ suppliers) (93,0%), 6.8. [Οικονομικά και κοινωνικά (απολύσεις/ μετεγκαταστάσεις κλπ.) κόστη προσαρμογής κατά την εφαρμογή του outsourcing. Πτώση του ηθικού των εργαζομένων του client. Εξασθένιση της εσωτερικής συνοχής του client] (87,7%) και 6.1. [Κόστη παρακολούθησης και συντονισμού της παραγωγικής δραστηριότητας του/των vendor(s)] (87,7%) εμφανίζουν τη μεγαλύτερη σοβαρότητα, βάσει του εν λόγω αθροιστικού κριτηρίου. Αξιοσημείωτο ότι, το 6.1., παρότι στη δεύτερη θέση στο υπόψη κριτήριο, εν τούτοις, είναι στην τελευταία βάση του κριτηρίου 5 [«Πάρα Πολύ»] {[Διάγραμμα 7.d.2.2.: Ομάδα Πεδίων 6, (5)], [Κεφάλαιο 6 (§6.6.1.)].

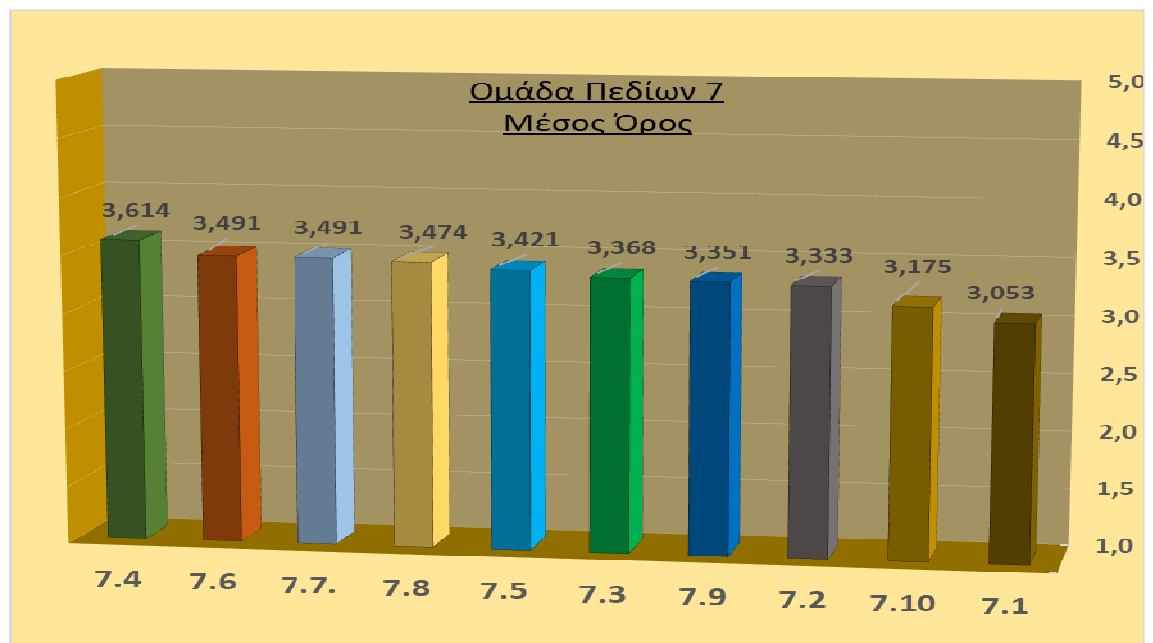


Διάγραμμα 7.d.2.4.: Ομάδα Πεδίων 6, (5+4+3)

7.3. Διαγράμματα από 7.d.3.1. μέχρι 7.d.3.4.: «Πιθανές δυσκολίες/αδυναμίες/σφάλματα, κατά την εφαρμογή/υλοποίηση του outsourcing [Πεδίο 7. (7.1.-7.10.)]».

7.3.1. Διάγραμμα 7.d.3.1.: Ομάδα Πεδίων 7, Μέσος Όρος:

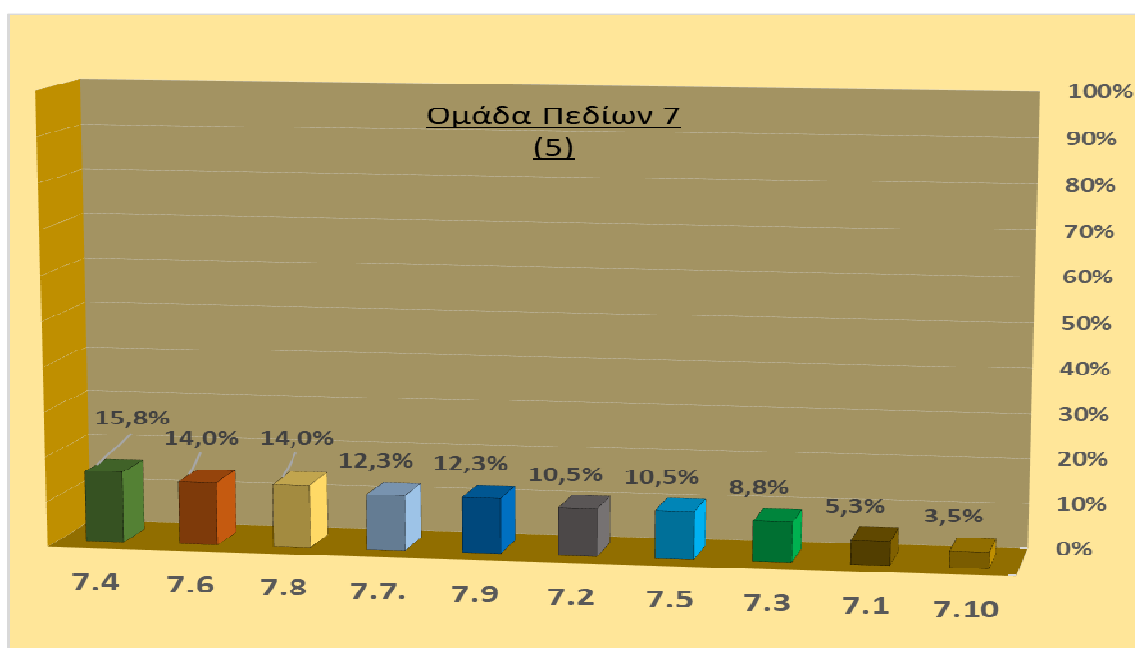
Ως προς τις διερευνώμενες δυσκολίες/αδυναμίες/σφάλματα κατά την εφαρμογή του outsourcing, παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, κατατάσσονται άνω της μεσαίας βαθμίδας στην κλίμακα Likert [(3) «Σε Μέτριο Βαθμό»] [3,053-3,614], χωρίς να εμφανίζονται ακραίες τιμές. Οι 7.4. (Αδυναμία αναγνώρισης των επιχειρηματικών κινδύνων που ενδέχεται να ανακύψουν από την εφαρμογή του outsourcing) (3,614), 7.6. (Μη αξιοποίηση ικανών στελεχών του client, στις διαδικασίες του outsourcing) (3,491) και 7.7. (Μη πειθαρχημένη/ μη σταδιακή εμπλοκή/ εμπάθυνση κατά την εφαρμογή του outsourcing. Απότομη/ βιαστική εκδήλωση ενεργειών) (3,491), κατατάσσονται στις τρεις πρώτες θέσεις σοβαρότητας. Τη μικρότερη σοβαρότητα αποτυπώνει η 7.1. (Ελλιπής δέσμευση της διοίκησης της εταιρείας/client) (3,053).



Διάγραμμα 7.d.3.1.: Ομάδα Πεδίων 7, Μέσος Όρος

7.3.2. Διάγραμμα 7.d.3.2.: Ομάδα Πεδίων 7, (5):

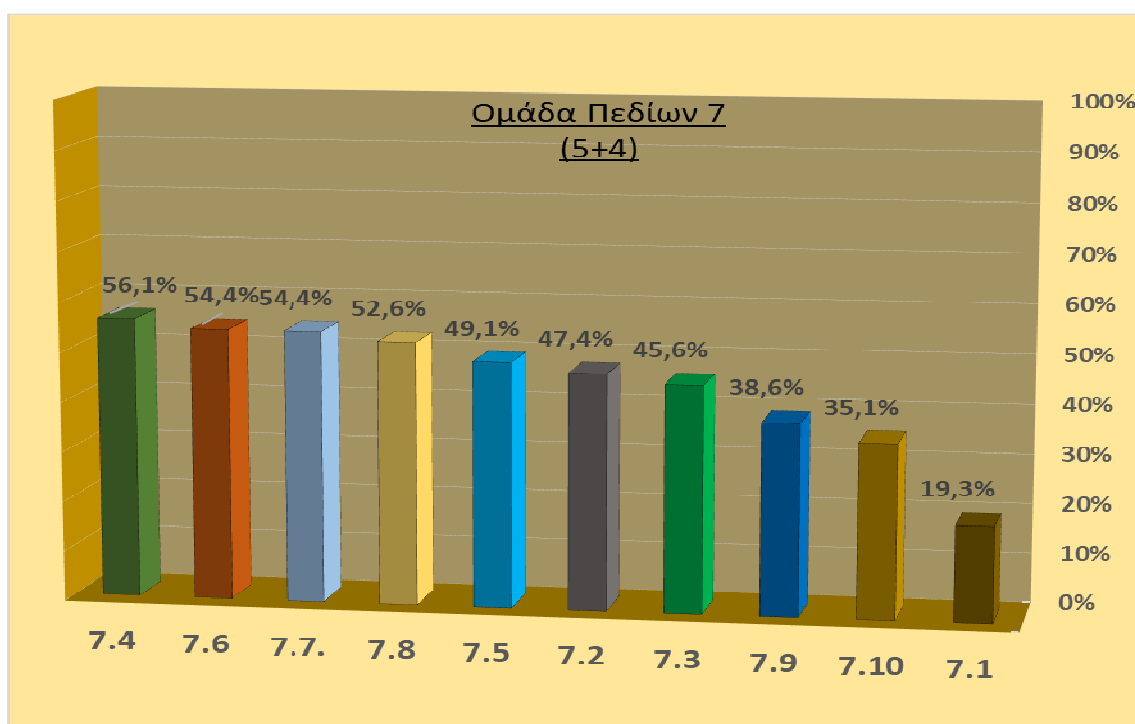
Η πιθανή αδυναμία 7.4. (Αδυναμία αναγνώρισης των επιχειρηματικών κινδύνων που ενδέχεται να ανακύψουν από την εφαρμογή του outsourcing) συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων (15,8%) στη μέγιστη βαρύτητα (5) της κλίμακας Likert. Έπονται οι 7.6. (Μη αξιοποίηση ικανών στελεχών του client, στις διαδικασίες του outsourcing) (14,0%) και 7.8. [Μη αναγνώριση των διαφορών/ χάσματος κουλτούρας, μεταξύ των vendors και της εταιρείας (client)] (14,0%). Τη μικρότερη σοβαρότητα/επικινδυνότητα εμφανίζει η 7.10. (Μη ουσιαστική διοίκηση/ διαχείριση της επικοινωνίας/ σχέσης με τον vendor) (3,5%).



Διάγραμμα 7.d.3.2.: Ομάδα Πεδίων 7, (5)

7.3.3. Διάγραμμα 7.d.3.3.: Ομάδα Πεδίων 7, (5+4):

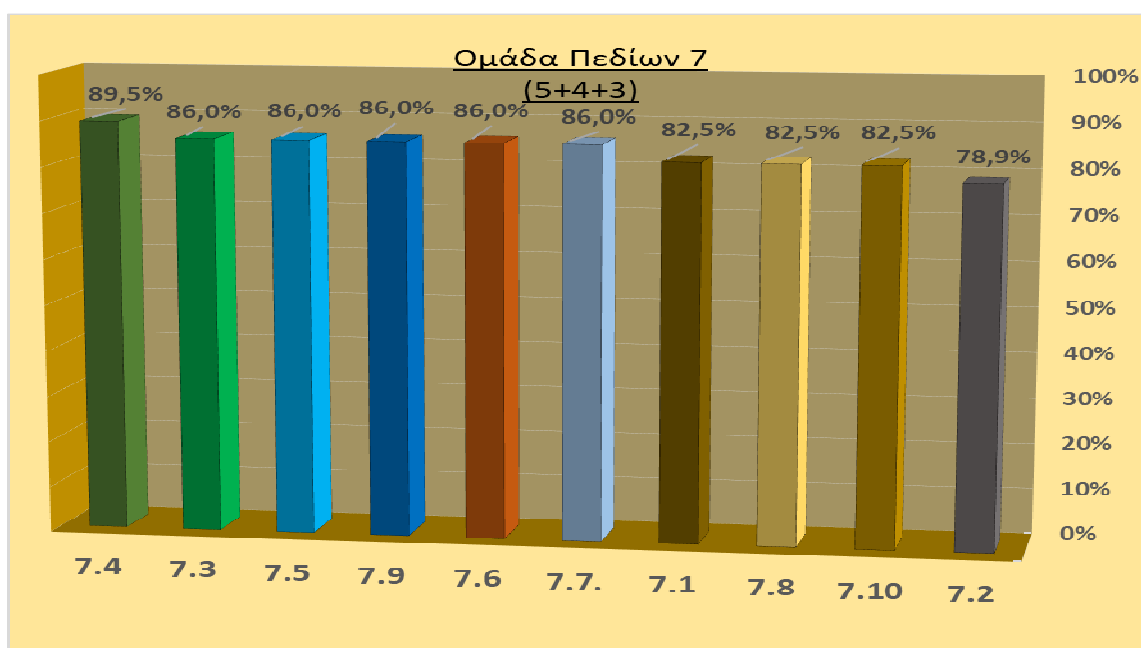
Ως προς το αθροιστικό κριτήριο των απαντήσεων 5 [«Πάρα Πολύ»] και 4 [«Πολύ»], διακρίνουμε μια εμφανή διαφορά της τελευταίας στην κατάταξη πιθανής δυσκολίας/αδυναμίας/σφάλματος, της 7.1. (Ελλιπής δέσμευση της διοίκησης της εταιρείας/client) (19,3%). Οι 7.4. (Αδυναμία αναγνώρισης των επιχειρηματικών κινδύνων που ενδέχεται να ανακύψουν από την εφαρμογή του outsourcing) (56,1%), 7.6. (Μη αξιοποίηση ικανών στελεχών του client, στις διαδικασίες του outsourcing) (54,4%) και 7.7. (Μη πειθαρχημένη/ μη σταδιακή εμπλοκή/ εμπάθνηση κατά την εφαρμογή του outsourcing. Απότομη/ βιαστική εκδήλωση ενεργειών) (54,4 %) κατατάσσονται στις τρεις πρώτες θέσεις.



Διάγραμμα 7.d.3.3.: Ομάδα Πεδίων 7, (5+4)

7.3.4. Διάγραμμα 7.d.3.4.: Ομάδα Πεδίων 7, (5+4+3):

Στο υπόψη διάγραμμα, διαπιστώνουμε επίσης υψηλές τιμές [από 78,9% μέχρι 89,5%], εξάγοντας τις αντίστοιχες ενδείξεις απόψεων ως προς τις εμφανιζόμενες δυσκολίες/αδυναμίες/σφάλματα κατά την εφαρμογή του outsourcing. Θα μπορούσαμε να αποτυπώσουμε την ένδειξη ότι υπάρχει μια συγκέντρωση [78,9% - 89,5%] στην κατάταξη, όπου πέντε από τις δέκα διερευνώμενες δυσκολίες/αδυναμίες/σφάλματα κατατάσσονται στις δεύτερη θέση (86,0%). Τη μεγαλύτερη σοβαρότητα/επικινδυνότητα εμφανίζει η 7.4. (Αδυναμία αναγνώρισης των επιχειρηματικών κινδύνων που ενδέχεται να ανακύψουν από την εφαρμογή του outsourcing) (89,5%), ενώ τη μικρότερη, η 7.2. [Ελλιπής γνώση (στην εφαρμογή) της μεθοδολογίας του outsourcing] (78,9%).

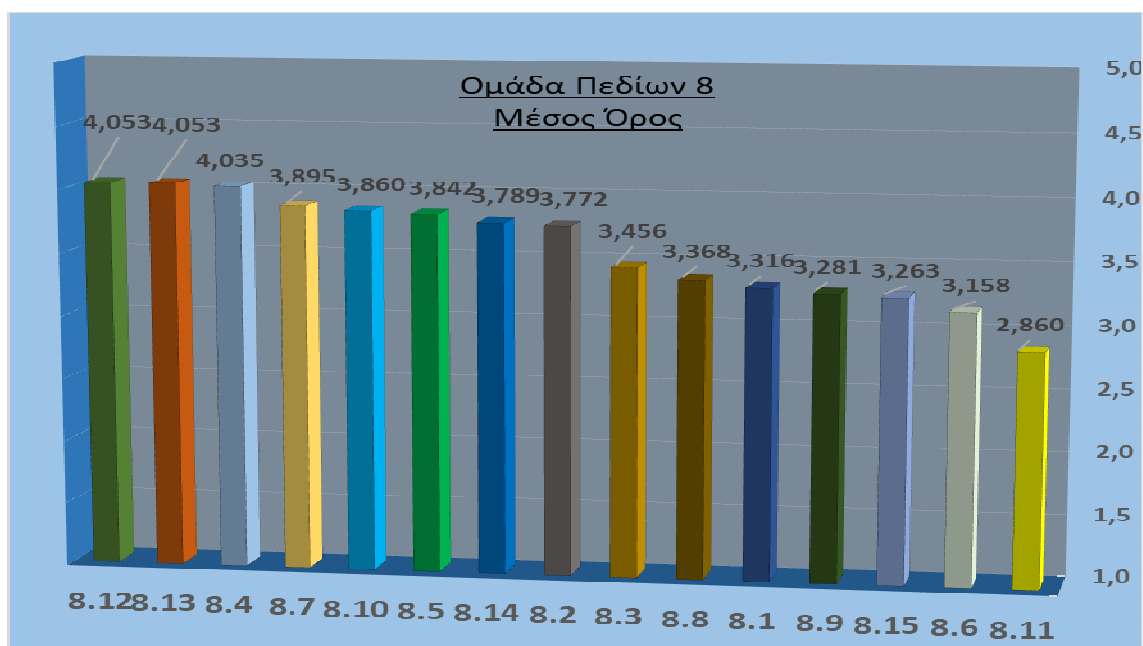


Διάγραμμα 7.d.3.4.: Ομάδα Πεδίων 7, (5+4+3)

7.4. Διαγράμματα από 7.d.4.1. μέχρι 7.d.4.4.: «Δραστηριότητες που ανατίθενται από τις ελληνικές εταιρείες ή τους ελληνικούς κρατικούς οργανισμούς, σε τρίτους φορείς, στο πλαίσιο του outsourcing (οι ελληνικές εταιρείες ή οι ελληνικοί κρατικοί οργανισμοί, ως clients) [Πεδίο 8. (8.1. - 8.15.)]».

7.4.1. Διάγραμμα 7.d.4.1.: Ομάδα Πεδίων 8, Μέσος Όρος:

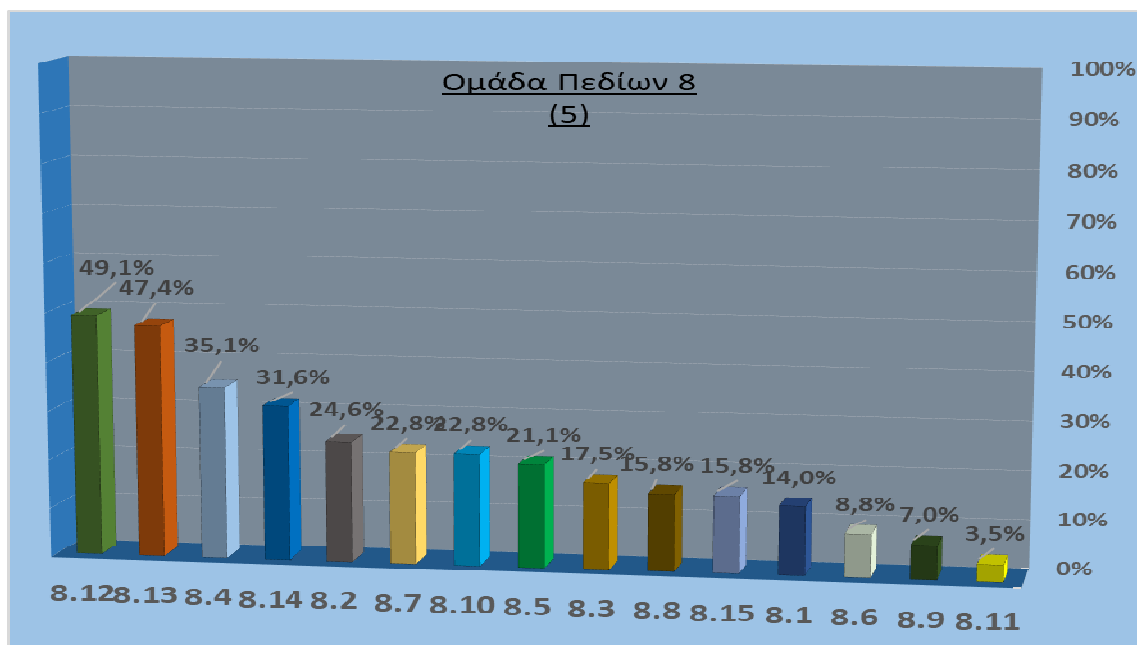
Οι δραστηριότητες 8.12. (Καθαριότητα), 8.13. (Φύλαξη) και 8.4. (Τεχνολογίας πληροφοριών), παρουσιάζουν τους υψηλότερους μέσους όρους στην κλίμακα Likert [(4,053), (4,053) και (4,035) αντίστοιχα]. Οι 8.11. (Διαχείριση ανθρώπινων πόρων), 8.6. (Παραγωγή) και 8.15. (Δημόσιες σχέσεις), βρίσκονται στις τρεις τελευταίες θέσεις [(2,860), (3,158) και (3,263) αντίστοιχα]. Πλην της 8.11., όλες οι υπόλοιπες δραστηριότητες εμφανίζουν μέσο όρο ανώτερο της απάντησης (3) [«Σε Μέτριο Βαθμό»].



Διάγραμμα 7.d.4.1.: Ομάδα Πεδίων 8, Μέσος Όρος

7.4.2. Διάγραμμα 7.d.4.2.: Ομάδα Πεδίων 8, (5):

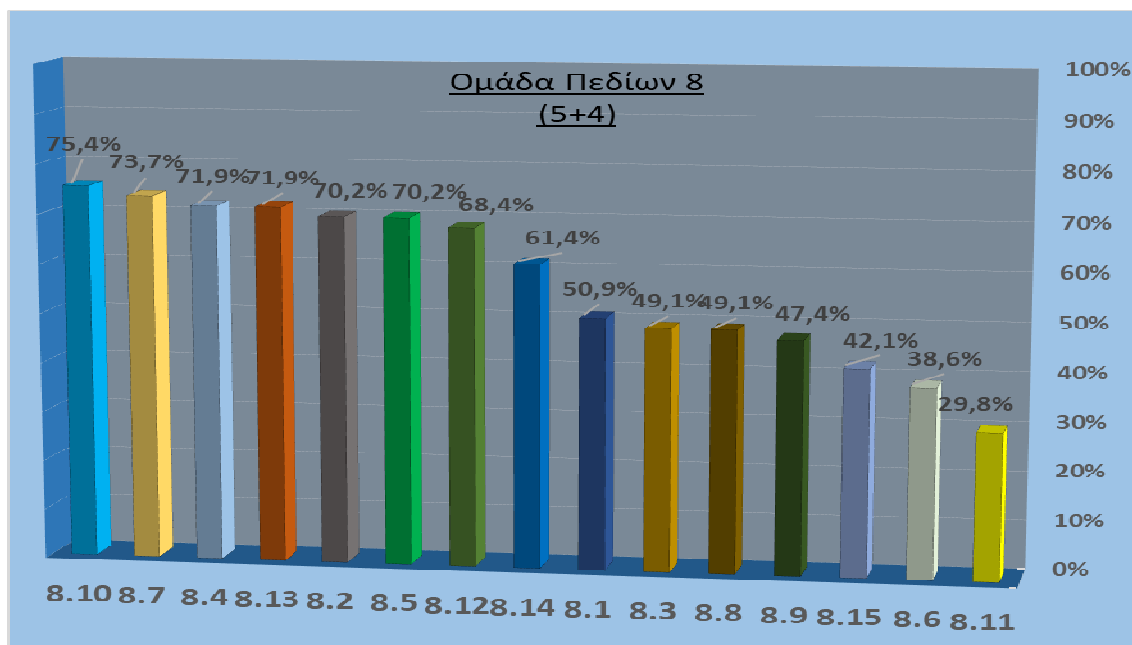
Οι 8.12. (Καθαριότητα) και 8.13. (Φύλαξη), απεικονίζουν μια εμφανή διαφορά από τις υπόλοιπες δραστηριότητες που απαντήθηκε ότι ανατίθενται, βάσει της μέγιστης βαρύτητας της κλίμακας απαντήσεων [(5) «Πάρα Πολύ»], με ποσοστά 49,1% και 47,4% αντίστοιχα. Ακολουθεί η 8.4. (Τεχνολογίας πληροφοριών), με 35,1%. Εμφανής είναι επίσης η 8.11. (Διαχείριση ανθρώπινων πόρων) στην τελευταία θέση (3,5%), ακολουθούμενη από τις 8.9. (Αποθήκευση) (7,0%) και 8.6. (Παραγωγή) (8,8%).



Διάγραμμα 7.d.4.2.: Ομάδα Πεδίων 8, (5)

7.4.3. Διάγραμμα 7.d.4.3.: Ομάδα Πεδίων 8, (5+4):

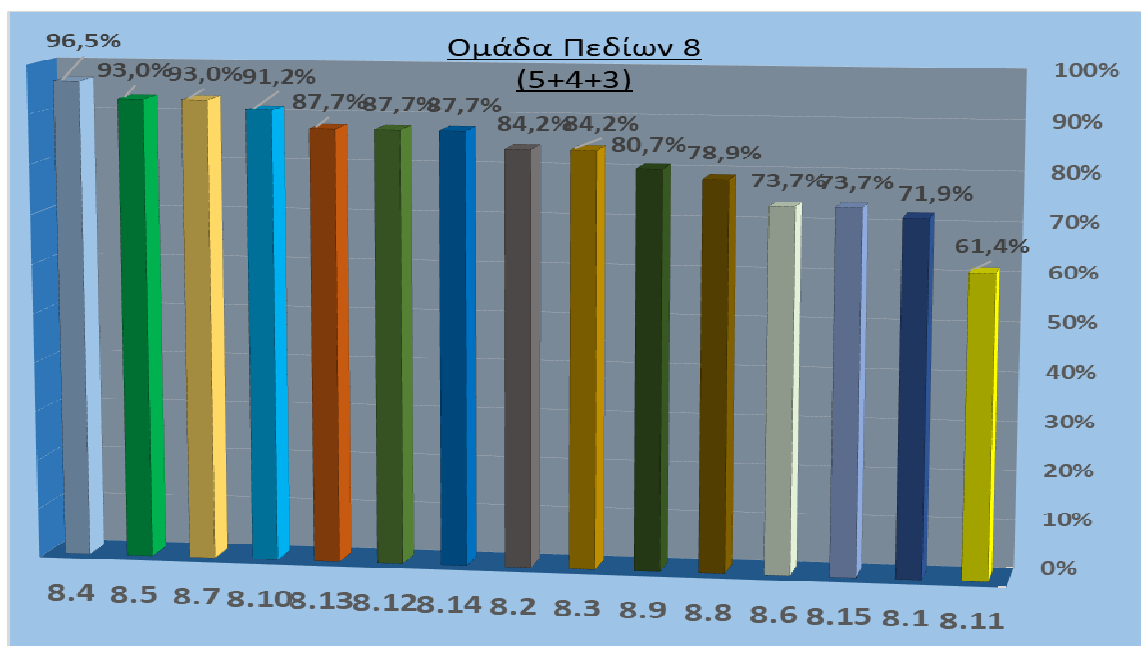
Παρατηρούμε μια σχετική ισοψηφία για τις πρώτες επτά δραστηριότητες (ιδίως τρίτη έως έβδομη), στο αθροιστικό κριτήριο βαρύτητας (5) [«Πάρα Πολύ»] και (4) [«Πολύ»], με ποσοστά από 68,4% μέχρι 75,4% . Το μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζεται στην 8.10. [Μεταφορές αποθεμάτων (πρώτων υλών, έτοιμων εμπορευμάτων κλπ.)] (75,4%). Τελευταία κατατάσσεται η 8.11. (Διαχείριση ανθρώπινων πόρων) (29,8%), ακολουθούμενη από τις 8.6. (Παραγωγή) (38,6%) και 8.15. (Δημόσιες σχέσεις) (42,1%).



Διάγραμμα 7.d.4.3.: Ομάδα Πεδίων 8, (5+4)

7.4.4. Διάγραμμα 7.d.4.4.: Ομάδα Πεδίων 8, (5+4+3):

Ως προς τα ποσοστά απαντήσεων σπουδαιότητας τουλάχιστον 3 [«Σε μέτριο βαθμό»] και μέχρι 5 [«Πάρα Πολύ»], παρατηρούμε υψηλές τιμές για την πλειοψηφία των δραστηριοτήτων. Πλην της 8.11. (Διαχείριση ανθρώπινων πόρων) (61,4%), οι υπόλοιπες δραστηριότητες εμφανίζουν ποσοστά ανώτερα του 70% και μέχρι το 96,5%, της 8.4. (Τεχνολογίας πληροφοριών). Με 93,0% εμφανίζονται οι 8.5. (Εφοδιασμός) και 8.7. (Μάρκετινγκ, προώθηση πωλήσεων, διαφήμιση).

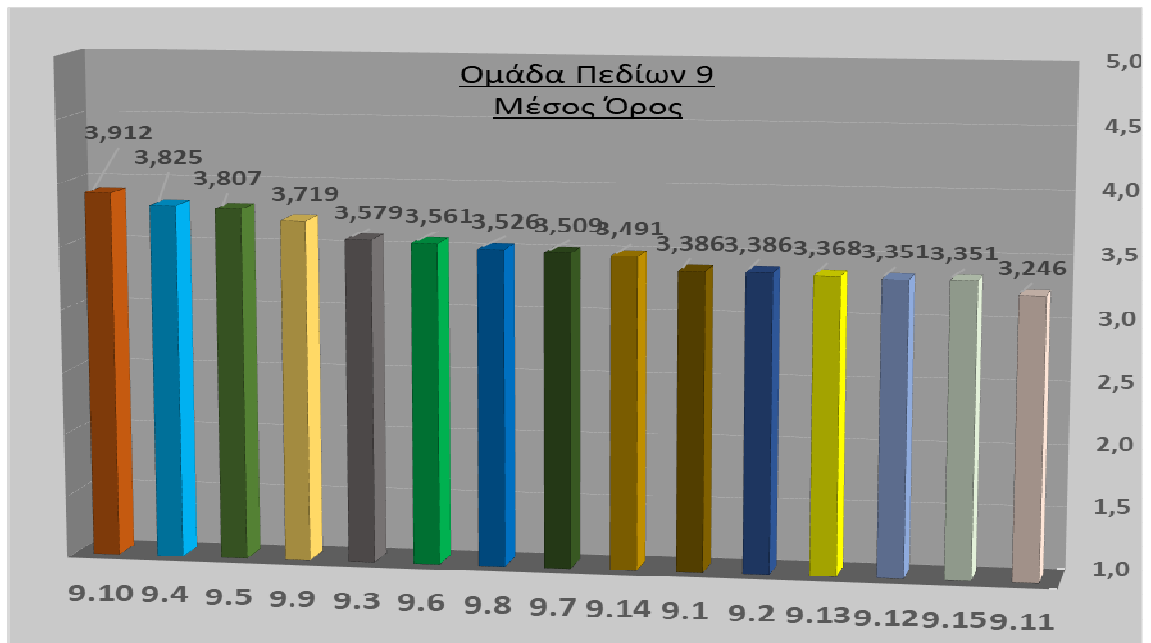


Διάγραμμα 7.d.4.4.: Ομάδα Πεδίων 8, (5+4+3)

7.5. Διαγράμματα από 7.d.5.1. μέχρι 7.d.5.4.: «Δραστηριότητες, επί των οποίων η Ελλάδα θα μπορούσε να αναδειχθεί και να ωφεληθεί ως «κέντρο υποδοχής» τους, στο πλαίσιο του outsourcing [“hot spot” (οι ελληνικές εταιρείες ή οι ελληνικοί κρατικοί οργανισμοί, ως vendors)] [Πεδίο 9. (9.1. - 9.15.)]».

7.5.1. Διάγραμμα 7.d.5.1.: Ομάδα Πεδίων 9, Μέσος Όρος:

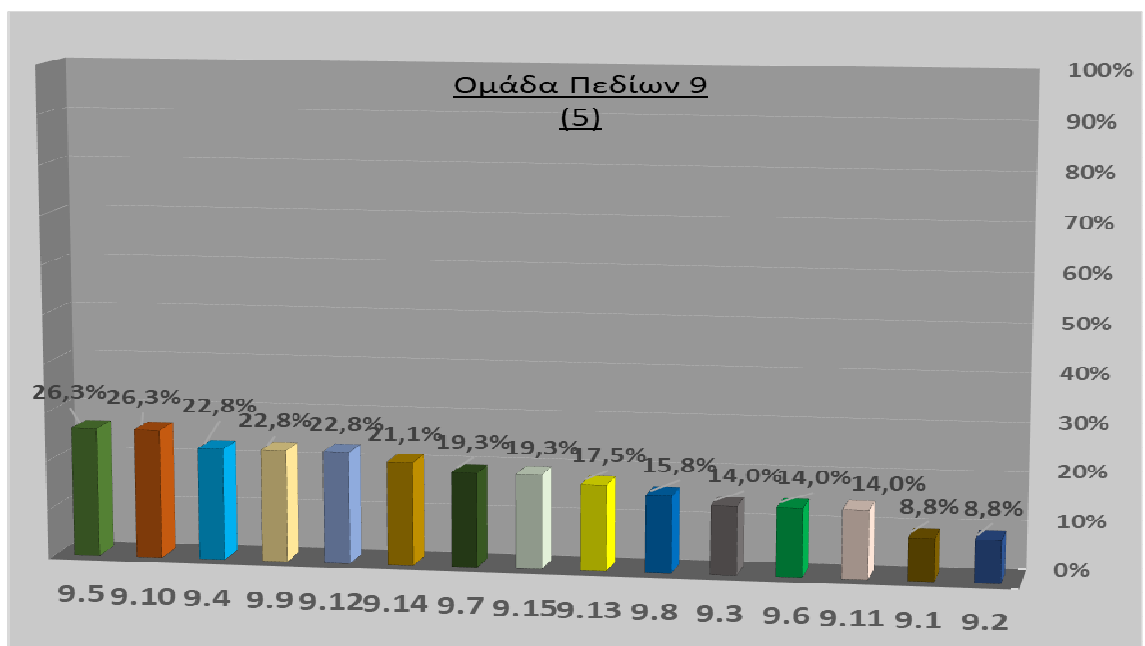
Η δραστηριότητα 9.10. [Μεταφορές αποθεμάτων (πρώτων υλών, έτοιμων εμπορευμάτων κλπ.)] κατατάσσεται πρώτη (3,912), ακολουθούμενη από τις 9.4. (Τεχνολογίας πληροφοριών) (3,825), 9.5. (Εφοδιασμός) (3,807) και 9.9. (Αποθήκευση) (3,719). Στις δύο τελευταίες θέσεις, είναι η 9.11. (Διαχείριση ανθρώπινων πόρων) (3,246) και η 9.15. (Δημόσιες σχέσεις) (3.351).



Διάγραμμα 7.d.5.1.: Ομάδα Πεδίων 9, Μέσος Όρος

7.5.2. Διάγραμμα 7.d.5.2.: Ομάδα Πεδίων 9, (5):

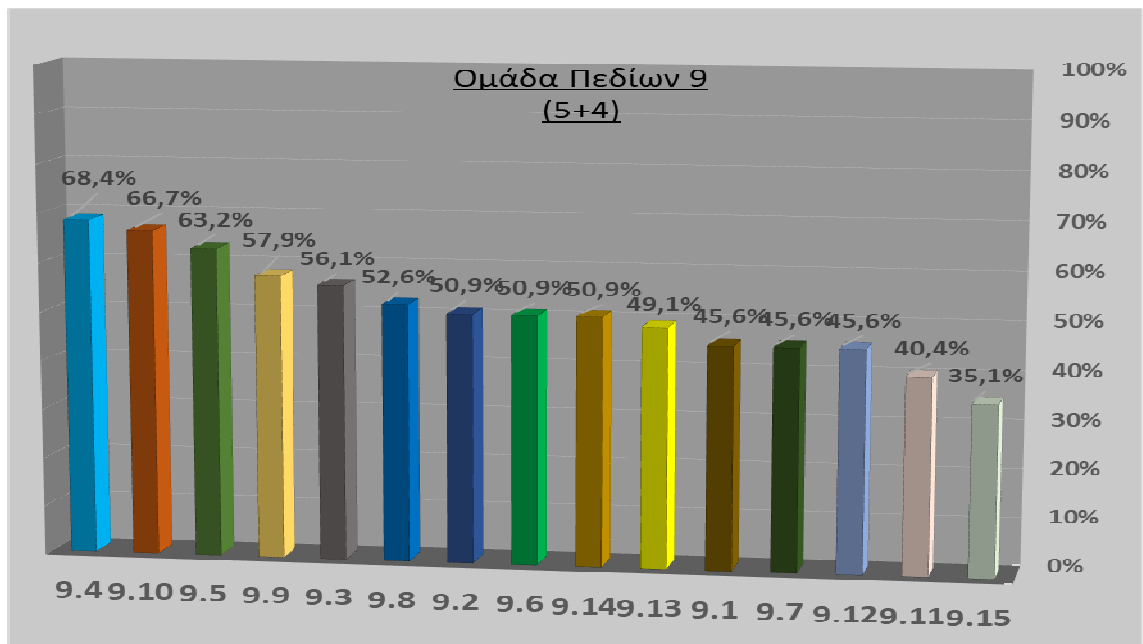
Ως προς τη μέγιστη βαρύτητα της κλίμακας απαντήσεων [(5) «Πάρα Πολύ»], διακρίνουμε στις δύο τελευταίες θέσεις, τις 9.2. (Νομικές) και 9.1. (Λογιστικές) (8,8%). Πρώτες κατατάσσονται οι 9.5. (Εφοδιασμός) (26,3%) και 9.10. [Μεταφορές αποθεμάτων (πρώτων υλών, έτοιμων εμπορευμάτων κλπ.)] (26,3%). Ακολουθούν οι 9.4. (Τεχνολογίας πληροφοριών), 9.9. (Αποθήκευση) και 9.12. (Καθαριότητα), με 22,8%.



Διάγραμμα 7.d.5.2.: Ομάδα Πεδίων 9, (5)

7.5.3. Διάγραμμα 7.d.5.3.: Ομάδα Πεδίων 9, (5+4):

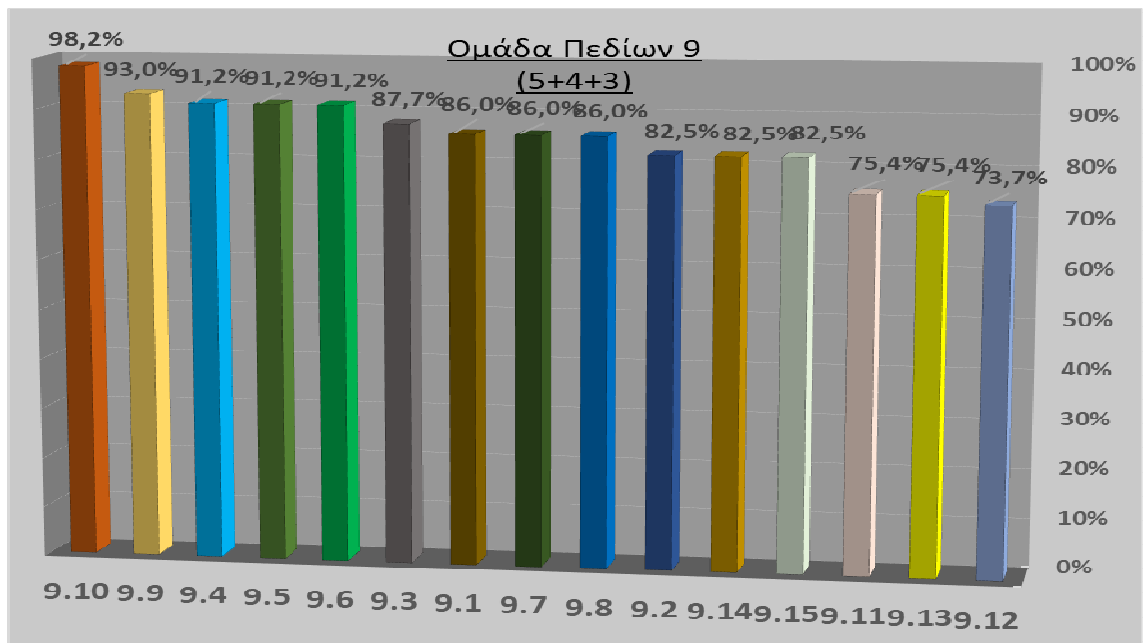
Η δραστηριότητα 9.15. (Δημόσιες σχέσεις) εμφανίζεται στη χαμηλότερη κατάταξη (35,1%) και ακολουθεί η 9.11. (Διαχείριση ανθρώπινων πόρων) (40,4%). Στις πρώτες θέσεις είναι οι 9.4. (Τεχνολογίας πληροφοριών) (68,4%), 9.10. (Μεταφορές αποθεμάτων (πρώτων υλών, έτοιμων εμπορευμάτων κλπ.)) και 9.5. (Εφοδιασμός) (63,2%).



Διάγραμμα 7.d.5.3.: Ομάδα Πεδίων 9, (5+4)

7.5.4. Διάγραμμα 7.d.5.4.: Ομάδα Πεδίων 9, (5+4+3):

Διαπιστώνουμε υψηλά ποσοστά, αναφορικά με το κριτήριο αθροιστικά των απαντήσεων βαρύτητας από 3 [«Σε Μέτριο Βαθμό»] μέχρι 5 [«Πάρα Πολύ»]. Πλην των τριών τελευταίων 9.12. (Καθαριότητα) (73,7%), 9.13. (Φύλαξη) (75,4%) και 9.11. (Διαχείριση ανθρώπινων πόρων) (75,4%), οι υπόλοιπες δραστηριότητες εμφανίζουν ποσοστά άνω του 80%. Πρώτη είναι η δραστηριότητα 9.10. [(Μεταφορές αποθεμάτων (πρώτων υλών, έτοιμων εμπορευμάτων κλπ.)] (98,2%), ενώ για τις 9.9. (Αποθήκευση) (93,0%), 9.4. (Τεχνολογίας πληροφοριών) (91,2%), 9.5. (Εφοδιασμός) και 9.6. (Παραγωγή) (91,2%) αποτυπώνονται απαντήσεις σε ποσοστό άνω του 90,0% για το υπόψη αθροιστικό κριτήριο.



Διάγραμμα 7.d.5.4.: Ομάδα Πεδίων 9, (5+4+3)

7.6. Πίνακες από 7.t.1. μέχρι 7.t.4.: Δραστηριότητες Clients vs Vendors,

Μερικές από τις παρατηρήσεις/ ενδείξεις που εξάγουμε, βάσει των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα, αποτυπώνονται ως ακολούθως:

α. Οι δραστηριότητες «Δημόσιες σχέσεις» [(8.15.), (9.15.)] και «Διαχείριση ανθρώπινων πόρων» [(8.11.), (9.11.)], καταλαμβάνουν από τις τελευταίες θέσεις, τόσο βάσει «Vendors», όσο βάσει «Clients», με βάση τον Μέσο Όρο της κλίμακας των απαντήσεων [Πίνακες 7.t.1. και 7.t.3.].

β. Η «Διαχείριση ανθρώπινων πόρων» [(8.11.), (9.11.)] βρίσκεται ταυτόχρονα στις τελευταίες θέσεις, τόσο βάσει «Vendors», όσο βάσει «Clients», σύμφωνα με τη βαρύτητα 5 [«Πάρα Πολύ»] της κλίμακας Likert [Πίνακες 7.t.2. και 7.t.4.].

γ. Οι «Μεταφορές αποθεμάτων (πρώτων υλών, έτοιμων εμπορευμάτων κλπ.)» [(8.10.), (9.10.)], «Τεχνολογίας πληροφοριών» [(8.4.), (9.4.)] και «Εφοδιασμός» [(8.5.), (9.5.)], καταλαμβάνουν από τις πρώτες θέσεις, τόσο βάσει «Vendors», όσο βάσει «Clients», με βάση τον Μέσο Όρο της κλίμακας Likert [Πίνακες 7.t.1. και 7.t.3.].

δ. Η δραστηριότητα «Τεχνολογίας πληροφοριών» [(8.4.), (9.4.)] βρίσκεται ταυτόχρονα στις πρώτες θέσεις, τόσο βάσει «Vendors», όσο βάσει «Clients», σύμφωνα με τη βαρύτητα 5 [«Πάρα Πολύ»] της κλίμακας των απαντήσεων [Πίνακες 7.t.2. και 7.t.4.].

ε. Παρατηρείται μια μεγαλύτερη διασπορά και εύρος απαντήσεων ως «Clients» [(max: 4,053), (min: 2,860)], [(max: 49,1%), (min: 3,5%)], απ' ότι ως «Vendors» [(max: 3,912), (min: 3,246)], [(max: 26,3%), (min: 8,8%,)] τόσο με βάση τον Μέσο Όρο [Πίνακες 7.t.1. και 7.t.3.], όσο βάσει της βαρύτητας 5 [«Πάρα Πολύ»] [Πίνακες 7.t.2. και 7.t.4.] της κλίμακας Likert.

Πίνακας 7.t.1.: Δραστηριότητες Clients vs Vendors,
 βάσει Μέσου Όρου Κλίμακας Likert, Κατάταξη ως Vendors

ΠΕΔΙΟ			ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ			
			ΩΣ VENDORS		ΩΣ CLIENTS	
A/A	A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΤΙΜΗ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ	ΤΙΜΗ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ
9.10.	8.10.	Μεταφορές αποθεμάτων (πρώτων υλών, έτοιμων εμπορευμάτων κλπ.).	3,912	1	3,860	4
9.4.	8.4.	Τεχνολογίας πληροφοριών.	3,825	2	4,035	2
9.5.	8.5.	Εφοδιασμός.	3,807	3	3,842	5
9.9.	8.9.	Αποθήκευση.	3,719	4	3,281	11
9.3.	8.3.	Έρευνα και ανάπτυξη.	3,579	5	3,456	8
9.6.	8.6.	Παραγωγή.	3,561	6	3,158	13
9.8.	8.8.	Εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση.	3,526	7	3,368	9
9.7.	8.7.	Μάρκετινγκ, προώθηση πωλήσεων, διαφήμιση.	3,509	8	3,895	3
9.14.	8.14.	Συντήρηση κτηριακών υποδομών/ τεχνικές υπηρεσίες.	3,491	9	3,789	6
9.1.	8.1.	Λογιστικές.	3,386	10	3,316	10
9.2.	8.2.	Νομικές.	3,386	11	3,772	7
9.13.	8.13.	Φύλαξη.	3,368	12	4,053	1
9.12.	8.12.	Καθαριότητα.	3,351	13	4,053	1
9.15.	8.15.	Δημόσιες σχέσεις.	3,351	13	3,263	12
9.11.	8.11.	Διαχείριση ανθρώπινων πόρων.	3,246	14	2,860	14

Πίνακας 7.t.2.: Δραστηριότητες Clients vs Vendors,
 βάσει Βαθμολογίας (5) Κλίμακας Likert, Κατάταξη ως Vendors

ΠΕΔΙΟ			ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ: ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ (5)			
			ΩΣ VENDORS		ΩΣ CLIENTS	
A/A	A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΤΙΜΗ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ	ΤΙΜΗ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ
9.10.	8.10.	Μεταφορές αποθεμάτων (πρώτων υλών, έτοιμων εμπορευμάτων κλπ.).	26,3%	1	22,8%	6
9.5.	8.5.	Εφοδιασμός.	26,3%	1	21,1%	7
9.12.	8.12.	Καθαριότητα.	22,8%	2	49,1%	1
9.4.	8.4.	Τεχνολογίας πληροφοριών.	22,8%	2	35,1%	3
9.9.	8.9.	Αποθήκευση.	22,8%	2	7,0%	12
9.14.	8.14.	Συντήρηση κτηριακών υποδομών/ τεχνικές υπηρεσίες.	21,1%	3	31,6%	4
9.15.	8.15.	Δημόσιες σχέσεις.	19,3%	4	15,8%	9
9.7.	8.7.	Μάρκετινγκ, προώθηση πωλήσεων, διαφήμιση.	19,3%	4	22,8%	6
9.13.	8.13.	Φύλαξη.	17,5%	5	47,4%	2
9.8.	8.8.	Εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση.	15,8%	6	15,8%	9
9.11.	8.11.	Διαχείριση ανθρώπινων πόρων.	14,0%	7	3,5%	13
9.3.	8.3.	Έρευνα και ανάπτυξη.	14,0%	7	17,5%	8
9.6.	8.6.	Παραγωγή.	14,0%	7	8,8%	11
9.1.	8.1.	Λογιστικές.	8,8%	8	14,0%	10
9.2.	8.2.	Νομικές.	8,8%	8	24,6%	5

Πίνακας 7.t.3.: Δραστηριότητες Clients vs Vendors,
 βάσει Μέσου Όρου Κλίμακας Likert, Κατάταξη ως Clients

ΠΕΔΙΟ			ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ			
			ΩΣ VENDORS		ΩΣ CLIENTS	
A/A	A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΤΙΜΗ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ	ΤΙΜΗ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ
9.13.	8.13.	Φύλαξη.	3,368	12	4,053	1
9.12.	8.12.	Καθαριότητα.	3,351	13	4,053	1
9.4.	8.4.	Τεχνολογίας πληροφοριών.	3,825	2	4,035	2
9.7.	8.7.	Μάρκετινγκ, προώθηση πωλήσεων, διαφήμιση.	3,509	8	3,895	3
9.10.	8.10.	Μεταφορές αποθεμάτων (πρώτων υλών, έτοιμων εμπορευμάτων κλπ.).	3,912	1	3,860	4
9.5.	8.5.	Εφοδιασμός.	3,807	3	3,842	5
9.14.	8.14.	Συντήρηση κτηριακών υποδομών/ τεχνικές υπηρεσίες.	3,491	9	3,789	6
9.2.	8.2.	Νομικές.	3,386	11	3,772	7
9.3.	8.3.	Έρευνα και ανάπτυξη.	3,579	5	3,456	8
9.8.	8.8.	Εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση.	3,526	7	3,368	9
9.1.	8.1.	Λογιστικές.	3,386	10	3,316	10
9.9.	8.9.	Αποθήκευση.	3,719	4	3,281	11
9.15.	8.15.	Δημόσιες σχέσεις.	3,351	13	3,263	12
9.6.	8.6.	Παραγωγή.	3,561	6	3,158	13
9.11.	8.11.	Διαχείριση ανθρώπινων πόρων.	3,246	14	2,860	14

Πίνακας 7.t.4.: Δραστηριότητες Clients vs Vendors,
 βάσει Βαθμολογίας (5) Κλίμακας Likert, Κατάταξη ως Clients

ΠΕΔΙΟ			ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ: ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ (5)			
			ΩΣ VENDORS		ΩΣ CLIENTS	
A/A	A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΤΙΜΗ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ	ΤΙΜΗ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ
9.12.	8.12.	Καθαριότητα.	22,8%	2	49,1%	1
9.13.	8.13.	Φύλαξη.	17,5%	5	47,4%	2
9.4.	8.4.	Τεχνολογίας πληροφοριών.	22,8%	2	35,1%	3
9.14.	8.14.	Συντήρηση κτηριακών υποδομών/ τεχνικές υπηρεσίες.	21,1%	3	31,6%	4
9.2.	8.2.	Νομικές.	8,8%	8	24,6%	5
9.10.	8.10.	Μεταφορές αποθεμάτων (πρώτων υλών, έτοιμων εμπορευμάτων κλπ.).	26,3%	1	22,8%	6
9.7.	8.7.	Μάρκετινγκ, προώθηση πωλήσεων, διαφήμιση.	19,3%	4	22,8%	6
9.5.	8.5.	Εφοδιασμός.	26,3%	1	21,1%	7
9.3.	8.3.	Έρευνα και ανάπτυξη.	14,0%	7	17,5%	8
9.15.	8.15.	Δημόσιες σχέσεις.	19,3%	4	15,8%	9
9.8.	8.8.	Εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση.	15,8%	6	15,8%	9
9.1.	8.1.	Λογιστικές.	8,8%	8	14,0%	10
9.6.	8.6.	Παραγωγή.	14,0%	7	8,8%	11
9.9.	8.9.	Αποθήκευση.	22,8%	2	7,0%	12
9.11.	8.11.	Διαχείριση ανθρώπινων πόρων.	14,0%	7	3,5%	13

Κεφάλαιο 8

Περιορισμοί και Κατευθύνσεις για Περαιτέρω Έρευνα

8.1. Περιορισμοί/ Δυσχέρειες

Στην παρούσα ενότητα, αποτυπώνονται ορισμένες δυσχέρειες που συναντήθηκαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας, ως εξής:

α. Σχετική επιφυλακτικότητα μέρους των προσκληθέντων για συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της έρευνας, λαμβάνοντας υπόψη και σεβόμενοι και το πλαίσιο της εκάστοτε συναφούς εταιρικής πολιτικής/αρχών/οδηγιών.

β. Μικρό διαθέσιμο χρονικό διάστημα συλλογής απαντήσεων, παρότι η ανταπόκριση υπήρξε ικανοποιητική.

γ. Δυσκολία ανεύρεσης αριθμητικών/στατιστικών δεδομένων, στο πλαίσιο της ελληνικής οικονομίας, αναφορικά με το ζήτημα του outsourcing.

8.2. Κατευθύνσεις/ Προτάσεις Περαιτέρω Έρευνας

Προς μελλοντική διερεύνηση και εμβάθυνση επί του θέματος, θα μπορούσε να:

α. Αναζητηθούν και αναλυθούν τα σχετιζόμενα οικονομικά (αριθμητικά) μεγέθη ως προς το outsourcing στο πλαίσιο της ελληνικής οικονομίας, τόσο ως προς την ανάθεση (clients), όσο ιδίως και ως προς την ανάληψη (vendors) δραστηριοτήτων. Με βάση τα υπόψη στοιχεία, θα μπορούσε περαιτέρω να διερευνηθούν, η ύπαρξη πιθανών ανταγωνιστικών (εταιρικών/τοπικών/εθνικών) πλεονεκτημάτων ή, αντιθέτως, ελλείψεων και μειονεκτημάτων. Έπειτα, οι δυνατές ενέργειες ενίσχυσης των πλεονεκτημάτων και αντιμετώπισης των μειονεκτημάτων.

β. Εξεταστεί αν υφίστανται δυνατότητες προσαρμογής του νομικού/κανονιστικού πλαισίου, ώστε να ενισχυθεί η ανταγωνιστική θέση των ελληνικών επιχειρήσεων και να αναδειχθούν ως vendors στο πλαίσιο του outsourcing.

Απώτερος στόχος των ανωτέρω, είναι να εξεταστεί η δυνατότητα (ή/και αναγκαιότητα), μέσω του outsourcing, επίτευξης:

α. Ενίσχυσης της απασχόλησης και μείωσης της ανεργίας.

- β. Δημιουργίας εξειδικευμένου συναφούς εργατικού δυναμικού.
- γ. Μεγέθυνσης των ελληνικών επιχειρήσεων.
- δ. Μεγέθυνσης της ελληνικής οικονομίας.
- ε. Ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας.
- στ. Αύξησης των εξαγωγών και ενίσχυσης του εμπορικού ισοζυγίου.

Βιβλιογραφία

Ελληνικά Συγγράμματα

Λιαργκόβας, Π., Δερμάτης, Ζ. και Κομνηνός, Δ. (2022), *Μεθοδολογία της Έρευνας και Συγγραφή Επιστημονικών Εργασιών, Δεύτερη Έκδοση*. Εκδόσεις Τζιόλα, Ελλάδα.

Διεθνή Συγγράμματα

Click, L. Rick. and Duening N. Thomas. (2005), *Business Process Outsourcing. The Competitive Advantage*. John Wiley and Sons, Inc, Hoboken, New Jersey.

Domberger, Simon. (1998), *The Contracting Organization. A Strategic to Outsourcing*. Oxford University Press, New York

Lonsdale C. and Cox A. (1998), *Outsourcing. A Business Guide to Risk Management Tools and Techniques*. Earlsgate Press, Great Britain.

Mclvor, Ronan. (2005), *The Outsourcing Process. Strategies for Evaluation and Management*. Cambridge University Press, UK.

Power, J. Mark, Desouza, C. Kevin and Bonifazi, Carlo. (2006), *The Outsourcing Handbook. How to Implement a Successful Outsourcing Process*. Kogan Page Limited, Great Britain and USA.

Διεθνής Αρθρογραφία

Alexander, M. and Young, D. (1996), Strategic Outsourcing. *Long Range Planning*, 29(1):116-119.

Erickson, M. James and Ranganathan, C. (2006), Project Management Capabilities: Key to Application Development Offshore Outsourcing. *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences 2006*.

Francesco, Zirpoli and Markus C. Becker. (2010), The limits of design and engineering outsourcing: performance integration and the unfulfilled promises of modularity. *R&D Management*, 41, 1, 2011. Διαθέσιμο: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-9310.2010.00629.x>

Lacity, M. C. and Rottman, J. W. (2009), Effects of offshore outsourcing of information technology work on client project management. *Strategic Outsourcing: An*

International Journal, Vol. 2 No. 1, pp. 4-26. Διαθέσιμο:
<https://doi.org/10.1108/17538290910935864>

Mohiuddin, Muhammad and Su, Zhan. (2013/4), Offshore Outsourcing of Core and Non-Core Activities and Integrated Firm-Level Performance: An Empirical Analysis of Québec Manufacturing SMEs. *M@n@gement* vol. 16 no. 4, 2013, 454-478, *Éditions AIMS*. Διαθέσιμο: <https://www.cairn.info/revue-management-2013-4-page-454.htm>
DOI 10.3917/mana.164.0454

Porter, M. E. (2001), Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79, No.2, 63-78.

Rabinovich, E., Windle, R., Dresner, M. and Corsi, Th. (1998), Outsourcing of integrated logistics functions. An examination of industry practices. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 29 No. 6, 1999, pp. 353-373. Διαθέσιμο:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09600039910283587/full/html>

Razzaque Abdur Mohammed and Sheng Chang Chen (1998), Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 28(2):89-107. Διαθέσιμο:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09600039810221667/full/html>

Sampller, J. L. (1998), Redefining Industry Structure in the Information Age. *Strategic Management Journal*, 19, 345-355.

Διαδικτυακές Πηγές

Ducker C. Chris (2009), *Business Growth and the Outsourcing Lifestyle*. Διαθέσιμο:
<https://www.chrisducker.com/wp-content/uploads/2012/09/BusinessGrowthOutsourcingLifestyle1.pdf>

Eurostat (2007), *EU-27 business services: thriving in the wake of outsourcing and liberalization*. Issue number 76/2007. Διαθέσιμο:
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistics-in-focus/-/ks-sf-07-076>,
<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3433488/5289413/KS-SF-07-076-EN.PDF.pdf/a8f66f09-b474-4207-a815-7356af6a7514?t=1414687682000>

Eurostat, Glossary: Sourcing. Διαθέσιμο: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Sourcing&oldid=572622>

Eurostat, Motivation factors for International Sourcing activities. Διαθέσιμο:

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Motivation_factors_for_International_Sourcing_activities.PNG

Eurostat, *Barriers met on International Sourcing activities*. Διαθέσιμο: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Barriers_met_on_International_Sourcing_activities.PNG

International Chamber of Commerce (ICC), (2017), *Outsourcing - a practical guide on how to create successful outsourcing solutions*. Διαθέσιμο: <https://weekofintegrity.al/wp-content/uploads/2019/08/icc-outsourcing-guide-2017-web.pdf>

McCarthy, Niall (2016), *Outsourcing Viewed As The Top Threat To U.S. Jobs*. Statista.com. Διαθέσιμο: <https://www.statista.com/chart/6140/outsourcing-viewed-as-the-top-threat-to-us-jobs/>

Siemens Business Services (SBS), Elie Cohen, *Offshore outsourcing of business services Threat or Opportunity*. Διαθέσιμο: <https://www.oecd.org/sti/ieconomy/35037882.pdf>

Statista.com. *Outsourcing Viewed As The Top Threat To U.S. Jobs*. Διαθέσιμο: <https://www.statista.com/chart/6140/outsourcing-viewed-as-the-top-threat-to-us-jobs/>

Statista.com. *Global market size of outsourced services from 2000 to 2019*. Διαθέσιμο: <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/>

Statista.com. *Leading countries in offshore business services worldwide in 2021*. Διαθέσιμο: <https://www.statista.com/statistics/329766/leading-countries-in-offshore-business-services-worldwide/>

Statista.com. *Total contract value of the business process outsourcing (BPO) market worldwide from 2000 to 2019*. Διαθέσιμο: <https://www.statista.com/statistics/190150/industrywide-contract-value-business-process-outsourcing/>

Statista.com. *Most financially attractive countries for business services offshoring worldwide in 2021*. Διαθέσιμο: <https://www.statista.com/statistics/329784/most-financially-attractive-countries-for-offshore-business-services-worldwide/>

Statista.com. *Share of the outsourced facility management market worldwide as of 2020, by region*. Διαθέσιμο: <https://www.statista.com/statistics/814957/outsourced-facility-management-market-share-by-region/>

Statista.com. *Leading vendors in the global BPO market in 2018, by revenue*. Διαθέσιμο: <https://www.statista.com/statistics/791509/worldwide-bpo-market-share/>

Statista.com. *Major tasks facility managers outsource or utilize in-house staff in the United States 2023*. Διαθέσιμο: <https://www.statista.com/statistics/799760/tasks-for-which-facility-managers-outsource-or-utilize-in-house-staff/>

Statista.com. *Most frequently outsourced services by 3PL users worldwide in July 2021*. Διαθέσιμο: <https://www.statista.com/statistics/660142/transportation-and-logistics-most-outsourced-services/>

Statista.com. *Revenue generated in the U.S. third-party logistics (3PL) market from 2010 to 2021*. Διαθέσιμο: <https://www.statista.com/statistics/638368/us-third-party-logistics-market/>

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTD), (2004), *World Investment Report, United Nations, New York and Geneva, 2004, The Shift Towards, Services*. Διαθέσιμο: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2004_en.pdf

Πανεπιστήμιο Πειραιώς/ Βιβλιοθήκη. *Μεθοδολογία έρευνας* «Διαθέσιμο: <https://eclass.unipi.gr/modules/document/file.php/LIB100/%CE%9C%CE%AC%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%203.%20%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82%20%CE%91%CE%BD%CE%B1%CE%B6%CE%AE%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82%20%CE%A0%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8E%CE%BD%20%CE%A0%CE%B7%CE%B3%CF%8E%CE%BD/1.%20%CE%9C%CE%B5%CE%B8%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1%20%CE%AD%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1%CF%82.pdf>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α»

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



UNIVERSITY OF PIRAEUS

SCHOOL OF MARITIME AND INDUSTRIAL STUDIES/

DEPARTMENT OF INDUSTRIAL MANAGEMENT AND

TECHNOLOGY

M.Sc. IN INDUSTRIAL MANAGEMENT AND TECHNOLOGY/

SPECIALIZATION: LOGISTICS MANAGEMENT

DISSERTATION

“OUTSOURCING”

GKIRKIZAS Chr. THOMAS

(Registration Number: 2205)

SUPERVISOR PROFESSOR: MOSXOURIS SOCRATES

(EN) QUESTIONNAIRE OF RESEARCH

(EL) ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

(EN)

Dear Sirs and Madams,

This questionnaire is composed in the scope of the Graduate Degree Program that is “M.Sc. in Industrial Management and Technology/ Specialization: Logistics Management”, of the University of Piraeus/ School of Maritime and Industrial Studies/ Department of Industrial Management and Technology, as part of the dissertation entitled “Outsourcing”.

The participation takes place anonymously.

Personal data, corporative data or other eponymous data are not requested nor allowed to be given by the participants.

In order to fill/answer the questionnaire, it is highlighted that there are no correct or wrong answers. Each participant gives his own answers based on his free judgement.

The answers will be analyzed with statistical methods.

The answering of the questionnaire takes place online, utilizing “Google Forms”, using the link https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc-tmvQdK-OBM-bZ70nf009btFoie-z0JX9nsj3apGJiRFCvA/viewform?usp=sf_link. It lasts only a few minutes and it is a crucial element towards the accomplishment of the research. Consequently, your participation is important.

I would like to thank you in advance.

For any further information if needed, please contact me.

Sincerely yours,

(EL)

Αξιότιμοι/ες κύριοι και κυρίες,

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει συνταχθεί στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Βιομηχανική Διοίκηση και Τεχνολογία/ Ειδίκευση: Logistics Management», του Πανεπιστημίου Πειραιώς/ Σχολή Ναυτιλίας και Βιομηχανίας/ Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας, για την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας με θέμα «Ανάθεση Δραστηριοτήτων σε Εξωτερικούς Φορείς».

Η συμμετοχή υλοποιείται ανώνυμα.

Δεν απαιτείται, ούτε πρέπει να καταγραφούν προσωπικά ή εταιρικά στοιχεία ή άλλη συναφής επώνυμη πληροφορία.

Για τη συμπλήρωση/απάντηση των ερωτήσεων/πεδίων του ερωτηματολογίου, επισημαίνεται ότι δεν υφίστανται σωστές ή λάθος απαντήσεις. Έκαστος συμμετέχοντας δίδει τις απαντήσεις που θεωρεί σωστές κατά την ελεύθερη κρίση του.

Οι απαντήσεις θα αναλυθούν με τη χρήση στατιστικών μεθόδων.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου υλοποιείται διαδικτυακά, μέσω της αξιοποίησης του Google Forms, στον σύνδεσμο https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc-tmvQdK-OBM-bZ70nf009btFoie-z0JX9nsj3apGJiRFCvA/viewform?usp=sf_link. Δεν διαρκεί παρά ελάχιστα λεπτά και συνιστά καθοριστικό στοιχείο για τη διεξαγωγή της έρευνας. Συναφώς, η συμμετοχή σας είναι σημαντική.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων.

Αν χρειαστείτε περαιτέρω πληροφορίες, παρακαλώ επικοινωνήστε μαζί μου.

Με εκτίμηση,

Thomas Chr. Gkirkizas
E-mail: tml2205@webmail.unipi.gr
Phone Number: 6976726980

Supervisor Professor: Socrates
Moschouris
E-mail: smosx@unipi.gr
Phone Number: 2104142361

Secretariat of M.Sc. in Industrial
Management and Technology
E-mail: texmaster@unipi.gr
Phone Number: 2104142111

Link of the questionnaire:
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc-tmvQdK-OBM-bZ70nf009btFoie-z0JX9nsj3apGJiRFCvA/viewform?usp=sf_link

Θωμάς Χ. Γκιρκίζας
E-mail επικοινωνίας: tml2205@webmail.unipi.gr
Τηλέφωνο: 6976726980

Επιβλέπων Καθηγητής: Σωκράτης Μοσχούρης
E-mail επικοινωνίας: smosx@unipi.gr
Τηλέφωνο: 2104142361

Γραμματεία ΠΜΣ Βιομηχανικής Διοίκησης και
Τεχνολογίας
E-mail επικοινωνίας: texmaster@unipi.gr
Τηλέφωνο: 2104142111

Σύνδεσμος ερωτηματολογίου:
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc-tmvQdK-OBM-bZ70nf009btFoie-z0JX9nsj3apGJiRFCvA/viewform?usp=sf_link

(EN)

(EL)

****Note:***

The company/business organization that assigns business activities (assigner company), could be referred as “client”.

The company/business organization (third party/service company) that takes on these business activities, could be referred as “vendor”.

****Σημείωση:***

Η εταιρεία/οικονομικός οργανισμός που αναθέτει δραστηριότητες (αναθέτουσα εταιρεία), μπορεί να ονομαστεί ως “client”.

Η εταιρεία (εξωτερικός φορέας) η οποία αναλαμβάνει τις υπόψη δραστηριότητες, μπορεί να ονομαστεί ως “vendor”.

[(EN) BEGINNING of the questionnaire – (EL) ΕΝΑΡΧΗ ερωτηματολογίου]

(EN)

(EL)

Please, mark with an "X" the answer of your choice, in the fields from 1 to 4 below.

Παρακαλούμε, σημειώσατε με X την απάντηση της επιλογής σας, στα παρακάτω πεδία από 1 μέχρι 4:

Field 1: Age

Πεδίο 1: Ηλικία

18 -22

(EN)

(EL)

- 23 -30
- 31 -40
- 41 -50
- Άνω των (More than) 50

Field 2: Gender

Πεδίο 2: Φύλο

- (EN) Man /
(EL) Άνδρας
- (EN) Woman /
(EL) Γυναίκα

Field 3: Level of Studies

Πεδίο 3: Βαθμίδα Σπουδών

- (EN) Secondary Education (and equivalent) /
(EL) Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (και ισοδύναμα)
- (EN) Undergraduate Studies, Bachelor, BA, BSc (and equivalent)] /
(EL) Τριτοβάθμια Εκπαίδευση - ΑΕΙ - ΤΕΙ (και ισοδύναμα)
- (EN) Graduate Studies, MSc (and equivalent) /
(EL) Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών - ΠΜΣ (και ισοδύναμα)
- (EN) Postgraduate Studies, PhD (and equivalent) /
(EL) Διδακτορικό Δίπλωμα (και ισοδύναμα)
- (EN) Other level of studies /
(EL) Άλλη Βαθμίδα Σπουδών.

Field 4: Your position/job title in the enterprise /organization (private/public) in which you work, is:

Πεδίο 4: Η θέση/τίτλος καθηκόντων σας, στην επιχείρηση/οργανισμό (ιδιωτικό ή κρατικό) στον οποίο εργάζεστε, είναι:

.....
.....
.....

Field 5:

Possible benefits from the implementation of outsourcing.

Πεδίο 5:

Πιθανά πλεονεκτήματα/ ωφέλειες, από την εφαρμογή του outsourcing.

(EN) Serial Number of Field	(EN) Field Description Please mark the significance of the following possible benefits from the implementation of outsourcing.	(EL) Περιγραφή Πεδίου Παρακαλούμε, σημειώστε τη σπουδαιότητα, των παρακάτω πιθανών πλεονεκτημάτων/ ωφελειών, από την εφαρμογή του outsourcing.	1.	2.	3.	4.	5.	(EN)
			Not at all	A little	Moderately	Considerably	Greatly	
(EL) A/A Πεδίου			Καθόλου	Λίγο	Σε Μέτριο Βαθμό	Πολύ	Πάρα Πολύ	(EL)
5.1.	Saving fixed cost / Conversion of fixed cost to variable cost.	Εξοικονόμηση σταθερού κόστους / Μετατροπή σταθερού κόστους σε μεταβλητό.	1	2	3	4	5	
5.2.	Salary cost savings, due to different wage levels between different states.	Εξοικονόμηση μισθοδοτικού κόστους, λόγω των διαφορετικών επιπέδων μισθών μεταξύ των διαφόρων κρατών.	1	2	3	4	5	
5.3.	Utilization of investment incentives and tax exemptions offered by certain countries, aiming at attracting investments and companies.	Αξιοποίηση επενδυτικών κινήτρων και φορολογικών απαλλαγών που κατά περίπτωση προσφέρονται από ορισμένες χώρες, στην προσπάθεια προσέλκυσης επενδύσεων και εταιρειών.	1	2	3	4	5	

(EN) Serial Number of Field (EL) A/A Πεδίου	(EN) Field Description Please mark the significance of the following possible benefits from the implementation of outsourcing.	(EL) Περιγραφή Πεδίου Παρακαλούμε, σημειώστε τη σπουδαιότητα, των παρακάτω πιθανών πλεονεκτημάτων/ ωφελειών, από την εφαρμογή του outsourcing.	1.	2.	3.	4.	5.	(EN)
			Not at all	A little	Moderately	Considerably	Greatly	
			Καθόλου	Λίγο	Σε Μέτριο Βαθμό	Πολύ	Πάρα Πολύ	(EL)
5.4.	Improvement in the effectiveness and efficiency of processes and obtaining/strengthening the company's competitive advantages and competitive position.	Βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των διαδικασιών και απόκτηση/ενίσχυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας.	1	2	3	4	5	
5.5.	The vendors (service companies) provide the client with knowledge, technical skills and ideas, which the client cannot or is not economically acceptable to develop himself.	Οι vendors (service companies) παρέχουν στον client, γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και ιδέες, τις οποίες δεν μπορεί ή δεν είναι οικονομικά αποδεκτό να αναπτύξει ο ίδιος ο client.	1	2	3	4	5	
5.6.	Saving time in developing and placing a product in a market.	Εξοικονόμηση του χρόνου ανάπτυξης και τοποθέτησης ενός προϊόντος σε μια αγορά.	1	2	3	4	5	

(EN) Serial Number of Field (EL) Α/Α Πεδίου	(EN) Field Description Please mark the significance of the following possible benefits from the implementation of outsourcing.	(EL) Περιγραφή Πεδίου Παρακαλούμε, σημειώστε τη σπουδαιότητα, των παρακάτω πιθανών πλεονεκτημάτων/ ωφελειών, από την εφαρμογή του outsourcing.	1.	2.	3.	4.	5.	(EN)
			Not at all	A little	Moderately	Considerably	Greatly	
			Καθόλου	Λίγο	Σε Μέτριο Βαθμό	Πολύ	Πάρα Πολύ	(EL)
5.7.	Specialization and opportunity cost savings (such as time, effort/strength), i.e., release the company's resources from time-consuming, secondary, auxiliary and less efficient sectors/activities and concentration of its forces on the essential and critical "core competencies/ core activities" and on its medium/long-term strategic planning.	Εξειδίκευση και εξοικονόμηση κόστους ευκαιρίας (όπως χρόνου, ανάλωσης προσπάθειας/δυνάμεων και εποπτείας), ήτοι, αποδέσμευση των πόρων της εταιρείας από τους χρονοβόρους, δευτερεύοντες, βοηθητικούς και λιγότερο αποδοτικούς για εκείνη τομείς/δραστηριότητες και επικέντρωση των δυνάμεών της στον ουσιώδη και κρίσιμο «πυρήνα (κρίσιμων) δεξιοτήτων/ ικανοτήτων /δραστηριοτήτων της (core competencies/ core activities)» και στον μεσο-μακροπρόσθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό της.	1	2	3	4	5	
5.8.	Focus of the client on outputs and not on inputs.	Επικέντρωση του client στα αποτελέσματα/εκροές (outputs) και όχι στις εισροές (inputs).	1	2	3	4	5	
5.9.	Flexibility, allowing quick and low-cost adaptation to demand changes.	Ευελξία, επιτρέποντας τη γρήγορη και με χαμηλό κόστος προσαρμογή στις μεταβολές της ζήτησης.	1	2	3	4	5	

Field 6:

Possible risks and possible costs, from the application of outsourcing.

Πεδίο 6:

Πιθανοί κίνδυνοι και πιθανά κόστη, από την εφαρμογή του outsourcing.

(EN) Serial Number of Field (EL) A/A Πεδίου	(EN) Field Description Please mark the severity of the following potential risks and potential costs from the implementation of outsourcing.	(EL) Περιγραφή Πεδίου Παρακαλούμε, σημειώστε τη σοβαρότητα, των παρακάτω πιθανών κινδύνων και του πιθανού κόστους, από την εφαρμογή του outsourcing.	1.	2.	3.	4.	5.	(EN)
			Not at all	A little	Moderately	Considerably	Greatly	
			Καθόλου	Λίγο	Σε Μέτριο Βαθμό	Πολύ	Πάρα Πολύ	(EL)
6.1.	Costs of monitoring and coordination of the production activity of the vendor(s).	Κόστη παρακολούθησης και συντονισμού της παραγωγικής δραστηριότητας του/των vendor(s).	1	2	3	4	5	
6.2.	Lack of cooperation and of trust between client and vendor(s).	Έλλειψη συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ client και vendor(s).	1	2	3	4	5	
6.3.	Loss of control of the results (outputs).	Απώλεια ελέγχου των αποτελεσμάτων (outputs).	1	2	3	4	5	
6.4.	Risk of shrinking of the client.	Κίνδυνος συρρίκνωσης του client.	1	2	3	4	5	
6.5.	Loss of the skills of the client, in favor of the vendors. Loss of core activities - core competencies.	Απώλεια των δεξιοτήτων του client, σε όφελος των vendors. Απώλεια των core activities - core competencies.	1	2	3	4	5	

(EN) Serial Number of Field (EL) Α/Α Πεδίου	(EN) Field Description Please mark the severity of the following potential risks and potential costs from the implementation of outsourcing.	(EL) Περιγραφή Πεδίου Παρακαλούμε, σημειώστε τη σοβαρότητα, των παρακάτω πιθανών κινδύνων και του πιθανού κόστους, από την εφαρμογή του outsourcing.	1.	2.	3.	4.	5.	(EN)
			Not at all	A little	Moderately	Considerably	Greatly	
			Καθόλου	Λίγο	Σε Μέτριο Βαθμό	Πολύ	Πάρα Πολύ	(EL)
6.6.	Loss of the corporate distinct character of the client, due to the indiscernible boundaries that may arise from the movement of personnel, during the cooperation with the vendors.	Απώλεια του εταιρικού διακριτού χαρακτήρα του client, εξαιτίας των δυσδιάκριτων ορίων που ενδέχεται να προκύψουν από τη μετακίνηση του προσωπικού, στο πλαίσιο της συνεργασίας με τους vendors.	1	2	3	4	5	
6.7.	Loss of incentive to innovation, as this could mean additional cost for the vendors.	Απώλεια κινήτρων για καινοτομία, καθώς αυτό θα σήμαινε πρόσθετο κόστος από την πλευρά των vendors.	1	2	3	4	5	
6.8.	Economic and social (redundancies/ relocations, etc.) adjustment costs during the implementation of outsourcing. Decreased morale of the client's employees. Weakening of the internal coherence of the client.	Οικονομικά και κοινωνικά (απολύσεις/ μετεγκαταστάσεις κλπ) κόστη προσαρμογής κατά την εφαρμογή του outsourcing. Πτώση του ηθικού των εργαζομένων του client. Εξασθένηση της εσωτερικής συνοχής του client.	1	2	3	4	5	
6.9.	The client may be affected/ "trapped" by the strength/ actions/ weaknesses of the vendors/ suppliers.	Ο client ενδέχεται να επηρεάζεται/ «εγκλωβιστεί» από τη δύναμη/ δράση/ αδυναμίες των vendors/ suppliers.	1	2	3	4	5	
6.10.	Loss of the client's (strategic) flexibility.	Απώλεια της (στρατηγικής) ευελιξίας του client.	1	2	3	4	5	

(EN) Serial Number of Field (EL) A/A Πεδίου	(EN) Field Description Please mark the severity of the following potential risks and potential costs from the implementation of outsourcing.	(EL) Περιγραφή Πεδίου Παρακαλούμε, σημειώστε τη σοβαρότητα, των παρακάτω πιθανών κινδύνων και του πιθανού κόστους, από την εφαρμογή του outsourcing.	1.	2.	3.	4.	5.	(EN)
			Not at all Καθόλου	A little Λίγο	Moderately Σε Μέτριο Βαθμό	Considerably Πολύ	Greatly Πάρα Πολύ	
6.11.	Interruption / inability of supply to the client.	Διακοπές / αδυναμία ανεφοδιασμού του client.	1	2	3	4	5	
6.12.	Insufficient/ low quality of supplies/ services/ activities performed by the vendors.	Ανεπαρκής/ χαμηλή ποιότητα προμηθευόμενων αποθεμάτων/ υπηρεσιών/ επιτελούμενων δραστηριοτήτων από τους vendors.	1	2	3	4	5	
6.13.	Leakage of confidential and critical business information of the client.	Διαρροή εμπιστευτικών και κρίσιμων επιχειρηματικών πληροφοριών του client.	1	2	3	4	5	
6.14.	Loss of technological / intellectual property rights of the client.	Απώλεια δικαιωμάτων τεχνολογικής /πνευματικής ιδιοκτησίας του client.	1	2	3	4	5	

Field 7:

Possible difficulties - weaknesses - errors, during the application/implementation of outsourcing.

Πεδίο 7:

Πιθανές δυσκολίες - αδυναμίες - σφάλματα, κατά την εφαρμογή/υλοποίηση του outsourcing.

(EN) Serial Number of Field	(EN) Field Description	(EL) Περιγραφή Πεδίου	1.	2.	3.	4.	5.	(EN)
			Not at all	A little	Moderately	Considerably	Greatly	
(EL) A/A Πεδίου	Please mark the severity of the following possible difficulties - weaknesses - errors, during the application/implementation of outsourcing.	Παρακαλούμε, σημειώστε τη σοβαρότητα, των παρακάτω πιθανών δυσκολιών - αδυναμιών - σφαλμάτων, κατά την εφαρμογή /υλοποίηση του outsourcing.	Καθόλου	Λίγο	Σε Μέτριο Βαθμό	Πολύ	Πάρα Πολύ	(EL)
7.1.	Insufficient commitment of the company/client management.	Ελλιπής δέσμευση της διοίκησης της εταιρείας/client.	1	2	3	4	5	
7.2.	Insufficient knowledge (in application) of the outsourcing methodology.	Ελλιπής γνώση (στην εφαρμογή) της μεθοδολογίας του outsourcing.	1	2	3	4	5	
7.3.	Unclear/ incomplete promotion/ communication to stakeholders [existing workforce, shareholders, prospective partners, etc.] of outsourcing plans.	Ασαφής/ελλιπής προώθηση/επικοινωνία προς τους εμπλεκόμενους/ ενδιαφερόμενους [υφιστάμενο εργατικό δυναμικό, μέτοχοι και ενδιαφερόμενοι (stakeholders), υποψήφιοι συνεργάτες κλπ] των σχεδίων για outsourcing.	1	2	3	4	5	
7.4.	Failure to notice the business risks that may arise from the implementation of outsourcing.	Αδυναμία αναγνώρισης των επιχειρηματικών κινδύνων που ενδέχεται να ανακύψουν από την εφαρμογή του outsourcing.	1	2	3	4	5	

(EN) Serial Number of Field (EL) A/A Πεδίου	(EN) Field Description	(EL) Περιγραφή Πεδίου	1.	2.	3.	4.	5.	(EN)
	Please mark the severity of the following possible difficulties - weaknesses - errors, during the application/ implementation of outsourcing.	Παρακαλούμε, σημειώστε τη σοβαρότητα, των παρακάτω πιθανών δυσκολιών - αδυναμιών - σφαλμάτων, κατά την εφαρμογή /υλοποίηση του outsourcing.	Not at all	A little	Moderately	Considerably	Greatly	
			Καθόλου	Λίγο	Σε Μέτριο Βαθμό	Πολύ	Πάρα Πολύ	(EL)
7.5.	Insufficient knowledge of the company's executives in the selection of partners. Not seeking trusted/professional external consultants/mentors for a successful implementation of an outsourcing strategy.	Ελλιπής γνώση των στελεχών της εταιρείας στην επιλογή συνεργατών. Μη αναζήτηση έμπιστων/ επαγγελματιών εξωτερικών συμβούλων/ καθοδηγητών για μια επιτυχημένη εφαρμογή στρατηγικής outsourcing.	1	2	3	4	5	
7.6.	Non-utilization of the client's competent executives in the outsourcing procedures.	Μη αξιοποίηση ικανών στελεχών του client, στις διαδικασίες του outsourcing.	1	2	3	4	5	
7.7.	Undisciplined/ non-progressive involvement/ deepening in the implementation of outsourcing. Abrupt/ hasty actions.	Μη πειθαρχημένη/ μη σταδιακή εμπλοκή/ εμπάθυνση κατά την εφαρμογή του outsourcing. Απότομη/ βιαστική εκδήλωση ενεργειών.	1	2	3	4	5	
7.8.	Non-recognition of the differences/cultural gap between the vendors and the company (client).	Μη αναγνώριση των διαφορών/ χάσματος κουλτούρας, μεταξύ των vendors και της εταιρείας (client).	1	2	3	4	5	
7.9.	Incomplete description of the specifications/ requirements to the vendor - Unrealistic time requirements to the vendor.	Ελλιπής αποτύπωση των προδιαγραφών/ απαιτήσεων προς τον vendor - Μη ρεαλιστικές χρονικά απαιτήσεις προς τον vendor.	1	2	3	4	5	

(EN) Serial Number of Field (EL) A/A Πεδίου	(EN) Field Description	(EL) Περιγραφή Πεδίου	1.	2.	3.	4.	5.	(EN)
	Please mark the severity of the following possible difficulties - weaknesses - errors, during the application/ implementation of outsourcing.	Παρακαλούμε, σημειώστε τη σοβαρότητα, των παρακάτω πιθανών δυσκολιών - αδυναμιών - σφαλμάτων, κατά την εφαρμογή /υλοποίηση του outsourcing.	Not at all	A little	Moderately	Considerably	Greatly	
			Καθόλου	Λίγο	Σε Μέτριο Βαθμό	Πολύ	Πάρα Πολύ	(EL)
7.10.	Non-essential administration/ management of the communication/ relationship with the vendor.	Μη ουσιαστική διοίκηση/ διαχείριση της επικοινωνίας/ σχέσης με τον vendor.	1	2	3	4	5	

Field 8:

Business activities that are assigned from Greek companies or Greek State organizations, to third parties, in the scope of outsourcing (the Greek companies or the Greek state organizations, as clients).

Πεδίο 8:

Δραστηριότητες οι οποίες ανατίθενται από τις ελληνικές εταιρείες ή τους ελληνικούς κρατικούς οργανισμούς, σε τρίτους φορείς, στο πλαίσιο του outsourcing (οι ελληνικές εταιρείες ή οι ελληνικοί κρατικοί οργανισμοί, ως clients).

(EN) Serial Number of Field	(EN) Field Description	(EL) Περιγραφή Πεδίου	1.	2.	3.	4.	5.	(EN)
			Not at all	A little	Moderately	Considerably	Greatly	
(EL) A/A Πεδίου			Καθόλου	Λίγο	Σε Μέτριο Βαθμό	Πολύ	Πάρα Πολύ	(EL)
8.1.	Accounting.	Λογιστικές.	1	2	3	4	5	
8.2.	Legal services.	Νομικές.	1	2	3	4	5	
8.3.	Research and development.	Έρευνα και ανάπτυξη.	1	2	3	4	5	
8.4.	Information technology.	Τεχνολογίας πληροφοριών.	1	2	3	4	5	
8.5.	Supply.	Εφοδιασμός.	1	2	3	4	5	
8.6.	Production.	Παραγωγή.	1	2	3	4	5	
8.7.	Marketing, sales promotion, advertising.	Μάρκετινγκ, προώθηση πωλήσεων, διαφήμιση.	1	2	3	4	5	

(EN) Serial Number of Field	(EN) Field Description	(EL) Περιγραφή Πεδίου	1.	2.	3.	4.	5.	(EN)
			Not at all	A little	Moderately	Considerably	Greatly	
(EL) Α/Α Πεδίου			Καθόλου	Λίγο	Σε Μέτριο Βαθμό	Πολύ	Πάρα Πολύ	(EL)
8.8.	After-sales services.	Εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση.	1	2	3	4	5	
8.9.	Warehouse services.	Αποθήκευση.	1	2	3	4	5	
8.10.	Transport of inventories (raw materials, goods etc).	Μεταφορές αποθεμάτων (πρώτων υλών, έτοιμων εμπορευμάτων κλπ).	1	2	3	4	5	
8.11.	Human resources.	Διαχείριση ανθρώπινων πόρων.	1	2	3	4	5	
8.12.	Cleaning.	Καθαριότητα.	1	2	3	4	5	
8.13.	Security.	Φύλαξη.	1	2	3	4	5	
8.14.	Infrastructure maintenance.	Συντήρηση κτηριακών υποδομών/τεχνικές υπηρεσίες.	1	2	3	4	5	
8.15.	Public relations.	Δημόσιες σχέσεις.	1	2	3	4	5	

Field 8.16.: Optionally, if you wish, mark at your discretion any other Business Activity you believe is assigned from Greek companies or Greek State organizations, to third parties, in the scope of outsourcing (the Greek companies or the Greek state organizations,

Πεδίο 8.16.: Προαιρετικά, εφόσον το επιθυμείτε, αποτυπώστε κατά την κρίση σας τυχόν άλλες Δραστηριότητες, οι οποίες πιστεύετε ότι ανατίθενται από τις ελληνικές εταιρείες ή ελληνικούς κρατικούς οργανισμούς, σε τρίτους φορείς, στο πλαίσιο

as clients), as well as its classification [(1: Not at all), (2: A little), (3: Moderately), (4: Considerably), (5: Greatly)].

του outsourcing (οι ελληνικές εταιρείες ή οι ελληνικοί κρατικοί οργανισμοί, ως clients), καθώς και τη διαβάθμιση αυτών [(1: Καθόλου), (2: Λίγο), (3: Σε Μέτριο Βαθμό), (4: Πολύ), (5: Πάρα Πολύ)].

.....

Field 9:
 Business activities from which Greece could be highlighted and benefit as a "hot spot" in the scope of outsourcing (the Greek companies or the Greek State organizations, as vendors).

Πεδίο 9:
 Δραστηριότητες επί των οποίων η Ελλάδα θα μπορούσε να αναδειχθεί και να ωφεληθεί ως «κέντρο υποδοχής» τους, στο πλαίσιο του outsourcing ["hot spot" (οι ελληνικές εταιρείες ή οι ελληνικοί κρατικοί οργανισμοί, ως vendors)].

(EN) Serial Number of Field	(EN) Field Description	(EL) Περιγραφή Πεδίου	1.	2.	3.	4.	5.	(EN)
			Not at all	A little	Moderately	Considerably	Greatly	
(EL) A/A Πεδίου			Καθόλου	Λίγο	Σε Μέτριο Βαθμό	Πολύ	Πάρα Πολύ	(EL)
9.1.	Accounting	Λογιστικές.	1	2	3	4	5	

(EN) Serial Number of Field (EL) Α/Α Πεδίου	(EN) Field Description Please mark the extent you believe that Greece could be highlighted and benefit from the following business activities as a "hot spot" in the scope of outsourcing (the Greek companies or the Greek State organizations, as vendors).	(EL) Περιγραφή Πεδίου Παρακαλούμε, σημειώστε τον βαθμό που πιστεύετε ότι, επί των παρακάτω Δραστηριοτήτων, η Ελλάδα θα μπορούσε να αναδειχθεί και να ωφεληθεί ως «κέντρο υποδοχής» τους, στο πλαίσιο του outsourcing ["hot spot" (οι ελληνικές εταιρείες ή οι ελληνικοί κρατικοί οργανισμοί, ως vendors)].	1.	2.	3.	4.	5.	(EN)
			Not at all	A little	Moderately	Considerably	Greatly	
			Καθόλου	Λίγο	Σε Μέτριο Βαθμό	Πολύ	Πάρα Πολύ	(EL)
9.2.	Legal services.	Νομικές.	1	2	3	4	5	
9.3.	Research and development.	Έρευνα και ανάπτυξη.	1	2	3	4	5	
9.4.	Information technology.	Τεχνολογίας πληροφοριών.	1	2	3	4	5	
9.5.	Supply.	Εφοδιασμός.	1	2	3	4	5	
9.6.	Production.	Παραγωγή.	1	2	3	4	5	
9.7.	Marketing, sales promotion, advertising.	Μάρκετινγκ, προώθηση πωλήσεων, διαφήμιση.	1	2	3	4	5	
9.8.	After-sales services.	Εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση.	1	2	3	4	5	
9.9.	Warehouse services.	Αποθήκευση.	1	2	3	4	5	
9.10.	Transport of inventories (raw materials, goods etc).	Μεταφορές αποθεμάτων (πρώτων υλών, έτοιμων εμπορευμάτων κλπ).	1	2	3	4	5	
9.11.	Human resources.	Διαχείριση ανθρώπινων πόρων.	1	2	3	4	5	

(EN) Serial Number of Field (EL) A/A Πεδίου	(EN) Field Description Please mark the extent you believe that Greece could be highlighted and benefit from the following business activities as a "hot spot" in the scope of outsourcing (the Greek companies or the Greek State organizations, as vendors).	(EL) Περιγραφή Πεδίου Παρακαλούμε, σημειώστε τον βαθμό που πιστεύετε ότι, επί των παρακάτω Δραστηριοτήτων, η Ελλάδα θα μπορούσε να αναδειχθεί και να ωφεληθεί ως «κέντρο υποδοχής» τους, στο πλαίσιο του outsourcing ["hot spot" (οι ελληνικές εταιρείες ή οι ελληνικοί κρατικοί οργανισμοί, ως vendors)].	1.	2.	3.	4.	5.	(EN)
			Not at all	A little	Moderately	Considerably	Greatly	
			Καθόλου	Λίγο	Σε Μέτριο Βαθμό	Πολύ	Πάρα Πολύ	(EL)
9.12.	Cleaning.	Καθαριότητα.	1	2	3	4	5	
9.13.	Security.	Φύλαξη.	1	2	3	4	5	
9.14.	Infrastructure maintenance.	Συντήρηση κτηριακών υποδομών/τεχνικές υπηρεσίες.	1	2	3	4	5	
9.15.	Public relations.	Δημόσιες σχέσεις.	1	2	3	4	5	

Field 9.16.: Optionally, if you wish, mark at your discretion any other Business Activity, from which you believe that Greece could emerge and benefit as a "hot spot" in the scope of outsourcing (the Greek companies or the Greek state organizations, as vendors), as well as its classification [(1: Not at all), (2: A little), (3: Moderately), (4: Considerably), (5: Greatly)].

Πεδίο 9.16.: Προαιρετικά, εφόσον το επιθυμείτε, αποτυπώστε κατά την κρίση σας τυχόν άλλες Δραστηριότητες, επί των οποίων πιστεύετε ότι η Ελλάδα θα μπορούσε να αναδειχθεί και να ωφεληθεί ως «κέντρο υποδοχής» τους στο πλαίσιο του outsourcing ["hot spot" (οι ελληνικές εταιρείες ή οι ελληνικοί κρατικοί οργανισμοί, ως vendors)], καθώς και τη διαβάθμιση αυτών [(1:Καθόλου), (2: Λίγο), (3: Σε Μέτριο Βαθμό), (4: Πολύ), (5: Πάρα Πολύ)].

.....
.....
.....

(EN) Serial Number of Field (EL) Α/Α Πεδίου	(EN) Field Description	(EL) Περιγραφή Πεδίου	1.	2.	3.	4.	5.	(EN)
			Not at all	A little	Moderately	Considerably	Greatly	
			Καθόλου	Λίγο	Σε Μέτριο Βαθμό	Πολύ	Πάρα Πολύ	(EL)
10.	To what extent do you believe that the current framework of legislation and the other regulatory framework of the Greek State facilitates the attraction of Business Activities to be undertaken from Greek companies in the scope of outsourcing? [promotion of Greece as a "hot spot of Business Activities" - Promotion of Greek companies/economic organizations as vendors].	Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι το υφιστάμενο νομικό/ κανονιστικό πλαίσιο του Ελληνικού Κράτους, διευκολύνει την προσέλκυση και ανάληψη από ελληνικές επιχειρήσεις, επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο πλαίσιο του outsourcing; [ανάδειξη της Ελλάδας ως «Κέντρο Υποδοχής ("hot spot") Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων» - Ανάδειξη ελληνικών επιχειρήσεων/ οικονομικών οργανισμών, ως vendors].	1	2	3	4	5	

Field 11: Optionally, if you wish, write down at your discretion, any additional elements that have an impact on outsourcing or are affected by this strategy.

Πεδίο 11: Προαιρετικά, εφόσον το επιθυμείτε, αποτυπώστε κατά την κρίση σας τυχόν συμπληρωματικά στοιχεία, τα οποία πιστεύετε ότι επιδρούν στην ανάθεση δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς φορείς ή επηρεάζονται από αυτή τη στρατηγική.

.....
.....
.....

(EN) Thank you for your participation in the research.
(EL) Σας ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας στην έρευνα.

[(EN) END of the questionnaire – (EL) ΛΗΞΗ ερωτηματολογίου]

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Β»
«ΒΟΗΘΗΤΙΚΗ ΛΙΣΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ OUTSOURCING»

(Κεφάλαιο 4, §4.6.4.)

Πηγή: International Chamber of Commerce (ICC), (2017), “Outsourcing - a practical guide on how to create successful outsourcing solutions, Appendix A - CHECK LIST”, σελίδες 30, 31, 32.

The check list is based on the principle that the Outsourcing Party cannot outsource the responsibility for how the outsourced services are conducted, how customers are treated, or how regulatory requirements are met. Where the answer to a certain issue is “no”, this would raise the question as to why outsourcing would still be recommended. The check list should be signed by the Account Manager responsible for the activities to be outsourced.

The final and signed check list should be an important piece of evidence on the basis of which the final decision by the Outsourcing Party whether to outsource a specific part of the business will be made.

Check points	Yes	No	Comment
1. Do we have updated <u>internal rules</u> adopted by the Management regarding types of activities which may be outsourced, and routines and processes for: <ul style="list-style-type: none"> · establishing an Outsourcing Agreement · maintaining procurement skills “at home” · ensuring that the Service Provider meets requirements on competence, internal control, quality, long-term possibility to fulfil outsourced activities · maintaining the right to instruct the Service Provider · follow-up of outcome · follow-up and management of risks 			
2. Are the <u>reasons</u> for outsourcing, the targets/goals, expected costs and revenues clearly documented?			
3. Can the activities to be outsourced be classified as “problem activities”?			
4. Are the activities to be outsourced related to our <u>core business</u> ?			
5. Does the Service Provider meet our regulatory requirements, standards, <u>values</u> ?			
6. Are <u>conflicts of interest</u> identified and documented?			
7. Who will have the <u>business responsibility</u> for the outsourced activities going forward (Account Manager)?			

8. Are there controls in place to ensure the desired outcome?			
9. Do we have a strategy and plan for ending the outsourcing assignment and <u>resuming</u> the activities? Are they documented?			
10. Has a <u>group perspective</u> with the Outsourcing Party been explored? Pros & cons? Are possible effects for employees identified (group perspective)?			
11. Have the <u>relevant company functions</u> (Finance, Compliance, Risk, Internal Audit, Security, etc.) been informed and involved in the Outsourcing project? Have they conducted a risk assessment in connection to the planned outsourcing? Are their opinions part of the basis for the decision to outsource?			
12. Are all <u>risks</u> inherent in the activities to be outsourced identified?			
13. How will such risks be managed and followed up during the Outsourcing Agreement?			
14. What will be the role of support functions and control functions of the Outsourcing Party during the Outsourcing Agreement?			
15. Are all decisions during the Outsourcing project <u>documented</u> and measured against the objective to outsource an activity?			
Issues to be part of the Outsourcing Agreement	Yes	No	Comment
1. Are the services to be outsourced specified in detail?			
2. Are the roles and responsibilities of each part sufficiently described?			

3. Are there possibilities for the Outsourcing Party to give <u>instructions</u> on how to carry out the activities secured?			
4. Are service levels and price levels included?			
5. Is <u>subcontracting</u> allowed? With our consent?			
6. Is the obligation for the Service Provider to implement routines for <u>contingency planning</u> documented?			
7. Has unrestricted accessibility for regulator and auditors been secured?			
8. Is the obligation to immediately notify the Outsourcing Party on conditions/issues which are threatening the outsourced activities secured?			
9. How will <u>confidential information</u> be treated?			
10. Have the <u>mandates</u> to employees with the Service Provider been clearly specified?			
11. Has an effective <u>monitoring</u> and follow-up of how the outsourced activities are carried out been specified? Are there clear sanctions in conjunction with breaches?			
12. How are efficient and relevant <u>information</u> and <u>staff training</u> with the Service Provider ensured?			
13. How will <u>incidents</u> at the Service Provider be managed?			

Hereby I confirm that the above questions have been answered honestly and to the best of my knowledge.

City

Date

Name

Title

Πίνακας Περιεχομένων

Πινάκων – Διαγραμμάτων – Εικόνων

Πίνακας 2.t.1.: Στάδια/κύκλος ζωής της Outsourcing.	15
Πίνακας 2.t.2.: Στάδια αξιολόγησης και διαχείρισης του Outsourcing.	16
Διάγραμμα 2.d.1: Motivation factors for International Sourcing activities.	20
Εικόνα 2.f.1: Benefit from Outsourcing.	20
Εικόνα 2.f.2: Threats and Opportunities.	23
Διάγραμμα 2.d.2: Barriers met on International Sourcing activities.	25
Εικόνα 2.f.3: Outsourcing Maturity Management Model (OMMM).	26
Διάγραμμα 2.d.3: Outsourcing Viewed as The Top Threat To U.S. Jobs.	27
Διάγραμμα 3.d.1.: Global market size of outsourced services from 2000 to 2019.	29
Διάγραμμα 3.d.2.: Total contract value of the business process outsourcing (BPO) market.	30
Πίνακας 3.t.1. Συμμετοχή του BPO στο Σύνολο του Outsourcing.	31
Διάγραμμα 3.d.3.: Συμμετοχή του BPO στο Σύνολο της Outsourcing.	32
Διάγραμμα 3.d.4.: Global outsourcing industry revenue from 2010 to 2019, by service type.	33
Πίνακας 3.t.2. BPO και ITO.	33
Διάγραμμα 3.d.5.: BPO και ITO.	34
Διάγραμμα 3.d.6.: Leading countries in offshore business services worldwide in 2021.	36
Διάγραμμα 3.d.7.: Most financially attractive countries for business services offshoring worldwide in 2021.	37
Διάγραμμα 3.d.8.: Share of the outsourced facility management market worldwide as of 2020, by region.	38
Διάγραμμα 3.d.9.: Third-party logistics (3PL) revenue in 2020, by major country.	39
Διάγραμμα 3.d.10.: Most frequently outsourced services by 3PL users worldwide in July 2021.	40
Διάγραμμα 3.d.11: Revenue generated in the U.S. third-party logistics (3PL) market from 2010 to 2021.	41

Πίνακας 6.t.1.: Πεδίο 1.	50
Διάγραμμα 6.d.1.1.: Πεδίο 1., Απόλυτη Συχνότητα	50
Διάγραμμα 6.d.1.2.: Πεδίο 1, Σχετική Συχνότητα	51
Πίνακας 6.t.2.: Πεδίο 2.	51
Διάγραμμα 6.d.2.1.: Πεδίο 2., Απόλυτη Συχνότητα	52
Διάγραμμα 6.d.2.2.: Πεδίο 2., Σχετική Συχνότητα	52
Πίνακας 6.t.3.: Πεδίο 3	53
Διάγραμμα 6.d.3.1.: Πεδίο 3., Απόλυτη Συχνότητα	53
Διάγραμμα 6.d.3.2.: Πεδίο 3., Σχετική Συχνότητα	54
Πίνακας 6.t.4.: Πεδίο 4	54
Πίνακας 6.t.5.1.: Πεδίο 5.1.	56
Διάγραμμα 6.d.5.1.1.: Πεδίο 5.1., Απόλυτη Συχνότητα	57
Διάγραμμα 6.d.5.1.2.: Πεδίο 5.1., Σχετική Συχνότητα	57
Πίνακας 6.t.5.2.: Πεδίο 5.2.	58
Διάγραμμα 6.d.5.2.1.: Πεδίο 5.2., Απόλυτη Συχνότητα	58
Διάγραμμα 6.d.5.2.2.: Πεδίο 5.2., Σχετική Συχνότητα	59
Πίνακας 6.t.5.3.: Πεδίο 5.3.	59
Διάγραμμα 6.d.5.3.1.: Πεδίο 5.3., Απόλυτη Συχνότητα	60
Διάγραμμα 6.d.5.3.2.: Πεδίο 5.3., Σχετική Συχνότητα	60
Πίνακας 6.t.5.4.: Πεδίο 5.4.	61
Διάγραμμα 6.d.5.4.1.: Πεδίο 5.4., Απόλυτη Συχνότητα	62
Διάγραμμα 6.d.5.4.2.: Πεδίο 5.4., Σχετική Συχνότητα	62
Πίνακας 6.t.5.5.: Πεδίο 5.5.	63
Διάγραμμα 6.d.5.5.1.: Πεδίο 5.5., Απόλυτη Συχνότητα	63
Διάγραμμα 6.d.5.5.2.: Πεδίο 5.5., Σχετική Συχνότητα	64
Πίνακας 6.t.5.6.: Πεδίο 5.6.	64
Διάγραμμα 6.d.5.6.1.: Πεδίο 5.6., Απόλυτη Συχνότητα	65
Διάγραμμα 6.d.5.6.2.: Πεδίο 5.6., Σχετική Συχνότητα	65
Πίνακας 6.t.5.7.: Πεδίο 5.7.	66
Διάγραμμα 6.d.5.7.1.: Πεδίο 5.7., Απόλυτη Συχνότητα	67
Διάγραμμα 6.d.5.7.2.: Πεδίο 5.7., Σχετική Συχνότητα	67

Πίνακας 6.t.5.8.: Πεδίο 5.8.	68
Διάγραμμα 6.d.5.8.1.: Πεδίο 5.8., Απόλυτη Συχνότητα	68
Διάγραμμα 6.d.5.8.2.: Πεδίο 5.8., Σχετική Συχνότητα	68
Πίνακας 6.t.5.9.: Πεδίο 5.9.	69
Διάγραμμα 6.d.5.9.1.: Πεδίο 5.9., Απόλυτη Συχνότητα	70
Διάγραμμα 6.d.5.9.2.: Πεδίο 5.9., Σχετική Συχνότητα	70
Πίνακας 6.t.6.1.: Πεδίο 6.1.	71
Διάγραμμα 6.d.6.1.1.: Πεδίο 6.1., Απόλυτη Συχνότητα	72
Διάγραμμα 6.d.6.1.2.: Πεδίο 6.1., Σχετική Συχνότητα	72
Πίνακας 6.t.6.2.: Πεδίο 6.2.	73
Διάγραμμα 6.d.6.2.1.: Πεδίο 6.2., Απόλυτη Συχνότητα	73
Διάγραμμα 6.d.6.2.2.: Πεδίο 6.2., Σχετική Συχνότητα	74
Πίνακας 6.t.6.3.: Πεδίο 6.3.	74
Διάγραμμα 6.d.6.3.1.: Πεδίο 6.3., Απόλυτη Συχνότητα	75
Διάγραμμα 6.d.6.3.2.: Πεδίο 6.3., Σχετική Συχνότητα	75
Πίνακας 6.t.6.4.: Πεδίο 6.4.	76
Διάγραμμα 6.d.6.4.1.: Πεδίο 6.4., Απόλυτη Συχνότητα	76
Διάγραμμα 6.d.6.4.2.: Πεδίο 6.4., Σχετική Συχνότητα	77
Πίνακας 6.t.6.5.: Πεδίο 6.5.	77
Διάγραμμα 6.d.6.5.1.: Πεδίο 6.5., Απόλυτη Συχνότητα	78
Διάγραμμα 6.d.6.5.2.: Πεδίο 6.5., Σχετική Συχνότητα	78
Πίνακας 6.t.6.6.: Πεδίο 6.6.	79
Διάγραμμα 6.d.6.6.1.: Πεδίο 6.6., Απόλυτη Συχνότητα	79
Διάγραμμα 6.d.6.6.2.: Πεδίο 6.6., Σχετική Συχνότητα	80
Πίνακας 6.t.6.7.: Πεδίο 6.7.	80
Διάγραμμα 6.d.6.7.1.: Πεδίο 6.7., Απόλυτη Συχνότητα	81
Διάγραμμα 6.d.6.7.2.: Πεδίο 6.7., Σχετική Συχνότητα	81
Πίνακας 6.t.6.8.: Πεδίο 6.8	82
Διάγραμμα 6.d.6.8.1.: Πεδίο 6.8., Απόλυτη Συχνότητα	82
Διάγραμμα 6.d.6.8.2.: Πεδίο 6.8., Σχετική Συχνότητα	83
Πίνακας 6.t.6.9.: Πεδίο 6.9.	83

Διάγραμμα 6.d.6.9.1.: Πεδίο 6.9., Απόλυτη Συχνότητα	84
Διάγραμμα 6.d.6.9.2.: Πεδίο 6.9., Σχετική Συχνότητα	84
Πίνακας 6.t.6.10.: Πεδίο 6.10.	85
Διάγραμμα 6.d.6.10.1.: Πεδίο 6.10., Απόλυτη Συχνότητα	85
Διάγραμμα 6.d.6.10.2.: Πεδίο 6.10., Σχετική Συχνότητα	86
Πίνακας 6.t.6.11.: Πεδίο 6.11.	86
Διάγραμμα 6.d.6.11.1.: Πεδίο 6.11., Απόλυτη Συχνότητα	87
Διάγραμμα 6.d.6.11.2.: Πεδίο 6.11., Σχετική Συχνότητα	87
Πίνακας 6.t.6.12.: Πεδίο 6.12.	88
Διάγραμμα 6.d.6.12.1.: Πεδίο 6.12., Απόλυτη Συχνότητα	88
Διάγραμμα 6.d.6.12.2.: Πεδίο 6.12., Σχετική Συχνότητα	89
Πίνακας 6.t.6.13.: Πεδίο 6.13.	89
Διάγραμμα 6.d.6.13.1.: Πεδίο 6.13., Απόλυτη Συχνότητα	90
Διάγραμμα 6.d.6.13.2.: Πεδίο 6.13., Σχετική Συχνότητα	90
Πίνακας 6.t.6.14.: Πεδίο 6.14.	91
Διάγραμμα 6.d.6.14.1.: Πεδίο 6.14., Απόλυτη Συχνότητα	91
Διάγραμμα 6.d.6.14.2.: Πεδίο 6.14., Σχετική Συχνότητα	92
Πίνακας 6.t.7.1.: Πεδίο 7.1	93
Διάγραμμα 6.d.7.1.1.: Πεδίο 7.1., Απόλυτη Συχνότητα	93
Διάγραμμα 6.d.7.1.2.: Πεδίο 7.1., Σχετική Συχνότητα	94
Πίνακας 6.t.7.2.: Πεδίο 7.2.	94
Διάγραμμα 6.d.7.2.1.: Πεδίο 7.2., Απόλυτη Συχνότητα	95
Διάγραμμα 6.d.7.2.2.: Πεδίο 7.2., Σχετική Συχνότητα	95
Πίνακας 6.t.7.3.: Πεδίο 7.3.	96
Διάγραμμα 6.d.7.3.1.: Πεδίο 7.3., Απόλυτη Συχνότητα	96
Διάγραμμα 6.d.7.3.2.: Πεδίο 7.3., Σχετική Συχνότητα	97
Πίνακας 6.t.7.4.: Πεδίο 7.4.	97
Διάγραμμα 6.d.7.4.1.: Πεδίο 7.4., Απόλυτη Συχνότητα	98
Διάγραμμα 6.d.7.4.2.: Πεδίο 7.4., Σχετική Συχνότητα	98
Πίνακας 6.t.7.5.: Πεδίο 7.5.	99
Διάγραμμα 6.d.7.5.1.: Πεδίο 7.5., Απόλυτη Συχνότητα	99

Διάγραμμα 6.d.7.5.2.: Πεδίο 7.5., Σχετική Συχνότητα	100
Πίνακας 6.t.7.6.: Πεδίο 7.6.	100
Διάγραμμα 6.d.7.6.1.: Πεδίο 7.6., Απόλυτη Συχνότητα	101
Διάγραμμα 6.d.7.6.2.: Πεδίο 7.6., Σχετική Συχνότητα	101
Πίνακας 6.t.7.7.: Πεδίο 7.7.	102
Διάγραμμα 6.d.7.7.1.: Πεδίο 7.7., Απόλυτη Συχνότητα	102
Διάγραμμα 6.d.7.7.2.: Πεδίο 7.7., Σχετική Συχνότητα	103
Πίνακας 6.t.7.8.: Πεδίο 7.8.	103
Διάγραμμα 6.d.7.8.1.: Πεδίο 7.8., Απόλυτη Συχνότητα	104
Διάγραμμα 6.d.7.8.2.: Πεδίο 7.8., Σχετική Συχνότητα	104
Πίνακας 6.t.7.9.: Πεδίο 7.9.	105
Διάγραμμα 6.d.7.9.1.: Πεδίο 7.9., Απόλυτη Συχνότητα	105
Διάγραμμα 6.d.7.9.2.: Πεδίο 7.9., Σχετική Συχνότητα	106
Πίνακας 6.t.7.10.: Πεδίο 7.10.	106
Διάγραμμα 6.d.7.10.1.: Πεδίο 7.10., Απόλυτη Συχνότητα	107
Διάγραμμα 6.d.7.10.2.: Πεδίο 7.10., Σχετική Συχνότητα	107
Πίνακας 6.t.8.1.: Πεδίο 8.1.	108
Διάγραμμα 6.d.8.1.1.: Πεδίο 8.1., Απόλυτη Συχνότητα	109
Διάγραμμα 6.d.8.1.2.: Πεδίο 8.1., Σχετική Συχνότητα	109
Πίνακας 6.t.8.2.: Πεδίο 8.2.	110
Διάγραμμα 6.d.8.2.1.: Πεδίο 8.2., Απόλυτη Συχνότητα	110
Διάγραμμα 6.d.8.2.2.: Πεδίο 8.2., Σχετική Συχνότητα	111
Πίνακας 6.t.8.3.: Πεδίο 8.3.	111
Διάγραμμα 6.d.8.3.1.: Πεδίο 8.3., Απόλυτη Συχνότητα	112
Διάγραμμα 6.d.8.3.2.: Πεδίο 8.3., Σχετική Συχνότητα	112
Πίνακας 6.t.8.4.: Πεδίο 8.4.	113
Διάγραμμα 6.d.8.4.1.: Πεδίο 8.4., Απόλυτη Συχνότητα	113
Διάγραμμα 6.d.8.4.2.: Πεδίο 8.4., Σχετική Συχνότητα	114
Πίνακας 6.t.8.5.: Πεδίο 8.5.	114
Διάγραμμα 6.d.8.5.1.: Πεδίο 8.5., Απόλυτη Συχνότητα	115
Διάγραμμα 6.d.8.5.2.: Πεδίο 8.5., Σχετική Συχνότητα	115

Πίνακας 6.t.8.6.: Πεδίο 8.6	116
Διάγραμμα 6.d.8.6.1.: Πεδίο 8.6., Απόλυτη Συχνότητα	116
Διάγραμμα 6.d.8.6.2.: Πεδίο 8.6., Σχετική Συχνότητα	117
Πίνακας 6.t.8.7.: Πεδίο 8.7.	117
Διάγραμμα 6.d.8.7.1.: Πεδίο 8.7., Απόλυτη Συχνότητα	118
Διάγραμμα 6.d.8.7.2.: Πεδίο 8.7., Σχετική Συχνότητα	118
Πίνακας 6.t.8.8.: Πεδίο 8.8.	119
Διάγραμμα 6.d.8.8.1.: Πεδίο 8.8., Απόλυτη Συχνότητα	119
Διάγραμμα 6.d.8.8.2.: Πεδίο 8.8., Σχετική Συχνότητα	120
Πίνακας 6.t.8.9.: Πεδίο 8.9.	120
Διάγραμμα 6.d.8.9.1.: Πεδίο 8.9., Απόλυτη Συχνότητα	121
Διάγραμμα 6.d.8.9.2.: Πεδίο 8.9., Σχετική Συχνότητα	121
Πίνακας 6.t.8.10.: Πεδίο 8.10.	122
Διάγραμμα 6.d.8.10.: Πεδίο 8.10., Απόλυτη Συχνότητα	122
Διάγραμμα 6.d.8.10.2.: Πεδίο 8.10., Σχετική Συχνότητα	123
Πίνακας 6.t.8.11.: Πεδίο 8.11.	123
Διάγραμμα 6.d.8.11.1.: Πεδίο 8.11., Απόλυτη Συχνότητα	124
Διάγραμμα 6.d.8.11.2.: Πεδίο 8.11., Σχετική Συχνότητα	124
Πίνακας 6.t.8.12.: Πεδίο 8.12.	125
Διάγραμμα 6.d.8.12.1.: Πεδίο 8.12., Απόλυτη Συχνότητα	125
Διάγραμμα 6.d.8.12.2.: Πεδίο 8.12., Σχετική Συχνότητα	126
Πίνακας 6.t.8.13.: Πεδίο 8.13.	126
Διάγραμμα 6.d.8.13.1.: Πεδίο 8.13., Απόλυτη Συχνότητα	127
Διάγραμμα 6.d.8.13.2.: Πεδίο 8.13., Σχετική Συχνότητα	127
Πίνακας 6.t.8.14.: Πεδίο 8.14.	128
Διάγραμμα 6.d.8.14.1.: Πεδίο 8.14., Απόλυτη Συχνότητα	128
Διάγραμμα 6.d.8.14.2.: Πεδίο 8.14., Σχετική Συχνότητα	129
Πίνακας 6.t.8.15.: Πεδίο 8.15.	129
Διάγραμμα 6.d.8.15.1.: Πεδίο 8.15., Απόλυτη Συχνότητα	130
Διάγραμμα 6.d.8.15.2.: Πεδίο 8.15., Σχετική Συχνότητα	130
Πίνακας 6.t.9.1.: Πεδίο 9.1	132

Διάγραμμα 6.d.9.1.1.: Πεδίο 9.1., Απόλυτη Συχνότητα	133
Διάγραμμα 6.d.9.1.2.: Πεδίο 9.1., Σχετική Συχνότητα	133
Πίνακας 6.t.9.2.: Πεδίο 9.2.	134
Διάγραμμα 6.d.9.2.1.: Πεδίο 9.2., Απόλυτη Συχνότητα	134
Διάγραμμα 6.d.9.2.2.: Πεδίο 9.2., Σχετική Συχνότητα	135
Πίνακας 6.t.9.3.: Πεδίο 9.3.	135
Διάγραμμα 6.d.9.3.1.: Πεδίο 9.3., Απόλυτη Συχνότητα	136
Διάγραμμα 6.d.9.3.2.: Πεδίο 9.3., Σχετική Συχνότητα	136
Πίνακας 6.t.9.4.: Πεδίο 9.4.	137
Διάγραμμα 6.d.9.4.1.: Πεδίο 9.4., Απόλυτη Συχνότητα	137
Διάγραμμα 6.d.9.4.2.: Πεδίο 9.4., Σχετική Συχνότητα	138
Πίνακας 6.t.9.5.: Πεδίο 9.5.	138
Διάγραμμα 6.d.9.5.1.: Πεδίο 9.5., Απόλυτη Συχνότητα	139
Διάγραμμα 6.d.9.5.2.: Πεδίο 9.5., Σχετική Συχνότητα	139
Πίνακας 6.t.9.6.: Πεδίο 9.6.	140
Διάγραμμα 6.d.9.6.1.: Πεδίο 9.6., Απόλυτη Συχνότητα	140
Διάγραμμα 6.d.9.6.2.: Πεδίο 9.6., Σχετική Συχνότητα	141
Πίνακας 6.t.9.7.: Πεδίο 9.7.	141
Διάγραμμα 6.d.9.7.1.: Πεδίο 9.7., Απόλυτη Συχνότητα	142
Διάγραμμα 6.d.9.7.2.: Πεδίο 9.7., Σχετική Συχνότητα	142
Πίνακας 6.t.9.8.: Πεδίο 9.8.	143
Διάγραμμα 6.d.9.8.1.: Πεδίο 9.8., Απόλυτη Συχνότητα	143
Διάγραμμα 6.d.9.8.2.: Πεδίο 9.8., Σχετική Συχνότητα	144
Πίνακας 6.t.9.9.: Πεδίο 9.9.	144
Διάγραμμα 6.d.9.9.1.: Πεδίο 9.9., Απόλυτη Συχνότητα	145
Διάγραμμα 6.d.9.9.2.: Πεδίο 9.9., Σχετική Συχνότητα	145
Πίνακας 6.t.9.10.: Πεδίο 9.10.	146
Διάγραμμα 6.d.9.10.1.: Πεδίο 9.10., Απόλυτη Συχνότητα	146
Διάγραμμα 6.d.9.10.2.: Πεδίο 9.10., Σχετική Συχνότητα	147
Πίνακας 6.t.9.11.: Πεδίο 9.11.	147
Διάγραμμα 6.d.9.11.1.: Πεδίο 9.11., Απόλυτη Συχνότητα	148

Διάγραμμα 6.d.9.11.2.: Πεδίο 9.11., Σχετική Συχνότητα	148
Πίνακας 6.t.9.12.: Πεδίο 9.12.	149
Διάγραμμα 6.d.9.12.1.: Πεδίο 9.12., Απόλυτη Συχνότητα	149
Διάγραμμα 6.d.9.12.2.: Πεδίο 9.12., Σχετική Συχνότητα	150
Πίνακας 6.t.9.13.: Πεδίο 9.13.	150
Διάγραμμα 6.d.9.13.1.: Πεδίο 9.13., Απόλυτη Συχνότητα	151
Διάγραμμα 6.d.9.13.2.: Πεδίο 9.13., Σχετική Συχνότητα	151
Πίνακας 6.t.9.14.: Πεδίο 9.14.	152
Διάγραμμα 6.d.9.14.1.: Πεδίο 9.14., Απόλυτη Συχνότητα	152
Διάγραμμα 6.d.9.14.2.: Πεδίο 9.14., Σχετική Συχνότητα	153
Πίνακας 6.t.9.15.: Πεδίο 9.15.	153
Διάγραμμα 6.d.9.15.1.: Πεδίο 9.15., Απόλυτη Συχνότητα	154
Διάγραμμα 6.d.9.15.2.: Πεδίο 9.15., Σχετική Συχνότητα	154
Πίνακας 6.t.10.: Πεδίο 10.	156
Διάγραμμα 6.d.10.1.: Πεδίο 10., Απόλυτη Συχνότητα	156
Διάγραμμα 6.d.10.2.: Πεδίο 10., Σχετική Συχνότητα	157
Διάγραμμα 7.d.1.1.: Ομάδα Πεδίων 5, Μέσος Όρος	161
Διάγραμμα 7.d.1.2.: Ομάδα Πεδίων 5, (5)	162
Διάγραμμα 7.d.1.3.: Ομάδα Πεδίων 5, (5+4)	163
Διάγραμμα 7.d.1.4.: Ομάδα Πεδίων 5, (5+4+3)	164
Διάγραμμα 7.d.2.1.: Ομάδα Πεδίων 6, Μέσος Όρος	165
Διάγραμμα 7.d.2.2.: Ομάδα Πεδίων 6, (5)	166
Διάγραμμα 7.d.2.3.: Ομάδα Πεδίων 6, (5+4)	167
Διάγραμμα 7.d.2.4.: Ομάδα Πεδίων 6, (5+4+3)	168
Διάγραμμα 7.d.3.1.: Ομάδα Πεδίων 7, Μέσος Όρος	169
Διάγραμμα 7.d.3.2.: Ομάδα Πεδίων 7, (5)	170
Διάγραμμα 7.d.3.3.: Ομάδα Πεδίων 7, (5+4)	171
Διάγραμμα 7.d.3.4.: Ομάδα Πεδίων 7, (5+4+3)	172
Διάγραμμα 7.d.4.1.: Ομάδα Πεδίων 8, Μέσος Όρος	173
Διάγραμμα 7.d.4.2.: Ομάδα Πεδίων 8, (5)	174
Διάγραμμα 7.d.4.3.: Ομάδα Πεδίων 8, (5+4)	175

Διάγραμμα 7.d.4.4.: Ομάδα Πεδίων 8, (5+4+3)	176
Διάγραμμα 7.d.5.1.: Ομάδα Πεδίων 9, Μέσος Όρος	177
Διάγραμμα 7.d.5.2.: Ομάδα Πεδίων 9, (5)	178
Διάγραμμα 7.d.5.3.: Ομάδα Πεδίων 9, (5+4)	179
Διάγραμμα 7.d.5.4.: Ομάδα Πεδίων 9, (5+4+3)	180
Πίνακας 7.t.1.: Δραστηριότητες Clients vs Vendors, βάσει Μέσου Όρου Κλίμακας Likert, Κατάταξη ως Vendors	182
Πίνακας 7.t.2.: Δραστηριότητες Clients vs Vendors, βάσει Βαθμολογίας (5) Κλίμακας Likert, Κατάταξη ως Vendors	183
Πίνακας 7.t.3.: Δραστηριότητες Clients vs Vendors, βάσει Μέσου Όρου Κλίμακας Likert, Κατάταξη ως Clients	184
Πίνακας 7.t.4.: Δραστηριότητες Clients vs Vendors, βάσει Βαθμολογίας (5) Κλίμακας Likert, Κατάταξη ως Clients	185